

Philip Kotler

# A FRAMEWORK FOR MARKETING MANAGEMENT

Second Edition

Prentice  
Hall

Upper Saddle River, New Jersey, 07458



Деловой бестселлер

Филип Котлер

# Маркетинг менеджмент

Экспресс-курс\* 2-е издание

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

2006

Филип Котлер

# Маркетинг менеджмент. Экспресс-курс

2-е издание

Серия «Деловой бестселлер»

*Перевела с английского Д. Раевская*

Заведующий редакцией

Руководитель проекта

Научный редактор

Редактор

Художественный редактор

Корректоры

Верстка

*С. Жильцов*

*Т. Середова*

*С. Божук*

*Т. Середова*

*С. Будилов*

*В. Макосий, И. Перишаква*

*Е. Егерова*

ББК 65.8-59 УДК 339.138

Котлер Ф.

К73 Маркетинг менеджмент. Экспресс-курс. 2-е изд. / Пер. с англ. под ред. С. Г. Божук. — СПб.: Питер, 2006. — 464 с: ил. — (Серия «Деловой бестселлер»).

ISBN 5-94723-952-3

В этой книге всемирно известный классик маркетинга Филип Котлер в краткой форме представляет все наиболее значительные и интересные положения самой известной своей работы «Маркетинг менеджмент». Автору удалось сохранить полноту и содержательность повествования, живость и образность языка, т. е. все то, за что мы ценим труды этого замечательного ученого.

Лаконичность текста позволяет рекомендовать эту книгу студентам вузов, изучающим маркетинг, кроме того, она окажет неоценимую помощь тем, кто хочет знать все о маркетинге, но у кого не хватает времени ознакомиться с полным вариантом «Маркетинг менеджмент. Millenium edition»,

© 2003, 2001 by Pearson Education, Inc., Upper Sadille River, New Jersey 07458

© Перевод на русский язык ЗАО Издательский дом «Питер», 2006

© Издание на русском языке, оформление ЗАО Издательский дом «Питер», 2006

Права на издание получены по соглашению с Prentice Hall, Inc. Upper Sadie River, New Jersey 07458.

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

ISBN 5-94723-952-3

ISBN 0-13-100117-5 (англ.)

Лицензия ИД № 05784 от 07.09.01.

Подписано в печать 29.03.06. Формат 70x100/16. Усл. п. л. 39,99. Доп. тираж 5000 экз. Заказ № 866.

ООО «Питер Принт», 194044. Санкт-Петербург, пр. Б. Самсониевский, д. 29а.

Налоговая льгота — общероссийский классификатор продукции ОК 005-93. том 2;

953005 — литература учебная.

Отпечатано с фотоформ в ФГУП «Печатный двор» им. А. М. Горького

Федерального агентства по печати и массовым коммуникациям.

197110, Санкт-Петербург, Чкаловский пр.. 15.

# Содержание

Предисловие к русскому изданию.....	12
Предисловие.....	13
<b>ЧАСТЬ I. ЧТО ТАКОЕ МАРКЕТИНГ МЕНЕДЖМЕНТ?</b>	
<b>Глава 1. Маркетинг XXI века.....</b>	<b>16</b>
Маркетинг менеджмент в eВау.....	16
Новая экономика.....	17
Задачи маркетинга.....	19
Сфера маркетинга.....	20
Решения, принимаемые компаниями-производителями.....	22
Концепции и инструменты маркетинга.....	22
Определение маркетинга.....	22
Основные понятия маркетинга.....	23
Ориентация компании относительно рынка.....	31
Производственная концепция.....	31
Товарная концепция.....	31
Сбытовая концепция.....	32
Концепция традиционного маркетинга.....	33
Интегрированный маркетинг.....	34
Прибыльность.....	36
Концепция индивидуального маркетинга.....	37
Концепция социально ответственного маркетинга.....	37
Изменения бизнеса и маркетинга.....	38
Реакция компаний-поставщиков.....	39
Действия специалистов по маркетингу.....	39
Выводы.....	41
<b>Глава 2. Маркетинг в новой экономике.....</b>	<b>45</b>
Маркетинг менеджмент в NTT DoCoMo.....	45
Основные двигатели новой экономики.....	46
Распространение цифровой технологии и возможность соединений.....	46
Устранение посредничества и посредничество нового типа.....	46
Кастомизация и кастомеризация.....	47
Отраслевая конвергенция.....	47
Как видоизменяется практика бизнеса.....	48
Как изменяется практика маркетинга: e-бизнес.....	48
Бизнес в Интернете: B2C (фирма потребителю).....	49
Бизнес в Интернете: B2B (фирма фирме).....	50
Бизнес в Интернете: C2C (потребитель потребителю).....	51
Бизнес в Интернете: C2B (потребитель фирме).....	51
Онлайновые и традиционно-онлайновые компании.....	51
Как изменяется практика маркетинга: создание web-сайтов.....	53
Создание привлекательного web-сайта.....	53
Размещение рекламы и продвижение товаров в Сети.....	55
Построение модели прибыльного бизнеса.....	56
Как изменяется практика маркетинга: маркетинг взаимодействия с клиентами.....	57
Клиентские базы данных и маркетинг баз данных.....	58
Хранение данных и извлечение информации.....	59
Выводы.....	60

<b>Глава 3. Ценность товара, удовлетворение потребителей и покупательская лояльность .....</b>	<b>63</b>
Маркетинг менеджмент в компании Caterpillar.....	63
Ценность товара и удовлетворение потребителей.....	64
Ценность для потребителя.....	64
Удовлетворение потребителя.....	66
Природа высоких результатов бизнеса.....	68
Заинтересованные группы.....	68
Процессы.....	69
Ресурсы.....	69
Организация и организационная культура.....	70
Обеспечение удовлетворенности и ценности для потребителей.....	70
Цепочка создания ценности.....	71
Система создания и передачи ценности.....	72
Привлечение и удержание потребителей.....	72
Привлечение потребителей.....	73
Цена разрыва отношений с потребителем.....	73
Необходимость удержания потребителей.....	74
Маркетинг отношений. Ключ к пониманию.....	75
Укрепление отношений с потребителями.....	79
Выгодный потребитель: итоговая проверка.....	80
Маркетинг и управление качеством.....	82
Выводы.....	84

## **ЧАСТЬ II. АНАЛИЗ МАРКЕТИНГОВЫХ ВОЗМОЖНОСТЕЙ**

<b>Глава 4. Завоевание рынка: ориентированное на рынок стратегическое планирование ...</b>	<b>88</b>
Маркетинг менеджмент в Starbucks.....	88
Стратегическое планирование: три основных сферы и четыре организационных уровня.....	89
Корпоративное и дивизиональное стратегическое планирование.....	90
Определение корпоративной миссии.....	91
Стратегические бизнес-единицы.....	92
Модель Бостонской консультационной группы.....	93
Модель General Electric.....	95
Критика моделей бизнес-портфеля компании.....	97
Планирование нового бизнеса и сокращение неперспективных производств.....	97
Стратегическое планирование бизнеса.....	98
Бизнес-миссия.....	98
SWOT-анализ.....	99
Формулирование целей.....	<b>100</b>
Формулирование стратегии.....	101
Формулирование и реализация программы.....	102
Обратная связь и контроль.....	<b>102</b>
Маркетинговый процесс.....	103
Последовательность создания и предоставления ценностей.....	103
Ступени маркетингового процесса.....	104
Сущность и содержание маркетингового плана.....	105
Управление маркетинговым процессом.....	107
Способы организации отделов маркетинга.....	<b>107</b>
Маркетинговая ориентация компании в целом.....	111
Усиление творческого потенциала организации.....	112
Внедрение маркетинга.....	112
Контроль маркетинговой деятельности.....	113
Планирование и контроль.....	113
Показатели прибыльности и контроль.....	116

Эффективность и контроль.....	116
Стратегический контроль.....	116
Выводы.....	<b>118</b>
<b>Глава 5. Сбор информации, оценка рыночного спроса и маркетинговая среда .....</b>	<b>120</b>
Маркетинг менеджмент в Tesco.....	120
Что такое маркетинговая информационная система?.....	121
Система внутренней отчетности.....	122
Маркетинговая разведывательная система.....	122
Система маркетинговых исследований.....	123
Система поддержки маркетинговых решений.....	132
Обзор методов прогнозирования и оценки спроса.....	133
Какой рынок измерять?.....	133
Оценка спроса.....	134
Спрос на товар компании.....	135
Оценка текущего спроса.....	136
Оценка будущего спроса.....	138
Анализ потребностей и тенденций в макросреде.....	138
Демографическая среда.....	141
Экономическая среда.....	144
Природная среда.....	145
Технологическая среда.....	147
Политико-законодательная сфера.....	148
Социокультурная среда.....	149
Выводы.....	<b>151</b>
<b>Глава 6. Анализ потребительских рынков и поведения покупателей .....</b>	<b>154</b>
Маркетинг менеджмент в Whirlpool.....	154
Модель поведения потребителя.....	155
Культурные факторы.....	155
Социальные факторы.....	158
Личностные факторы.....	159
Психологические факторы.....	162
Процесс покупки.....	166
Покупательские роли.....	167
Поведение покупателей.....	167
Стадии процесса принятия решения о покупке.....	168
Выводы.....	<b>175</b>
<b>Глава 7. Деловой рынок и поведение бизнес-покупателей .....</b>	<b>178</b>
Маркетинг менеджмент в Covisint.....	178
Что такое организационные закупки?.....	179
Деловой и потребительский рынки.....	179
Специализированные организационные рынки.....	182
Покупательские ситуации на бизнес-рынке.....	184
Участники процесса деловых закупок.....	186
Факторы, влияющие на бизнес-покупателей.....	188
Процесс закупки/приобретения.....	192
Стадия 1. Осознание проблемы.....	192
Стадия 2. Обобщенное описание потребности.....	193
Стадия 3. Определение характеристик продукта.....	193
Стадия 4. Поиск поставщика.....	194
Стадия 5. Запрос предложений.....	195
Стадия 6. Выбор поставщика.....	195
Стадия 7. Спецификация обычного заказа.....	196
Стадия 8. Оценка результатов.....	196
Выводы.....	197

<b>Глава 8. Проблемы конкуренции</b> .....	<b>199</b>
Маркетинг менеджмент в Procter & Gamble.....	199
Конкурентные рынки и конкуренты.....	200
Конкуренция и привлекательность рынка.....	<b>200</b>
Определение конкурентов.....	202
Концепция отраслевой конкуренции.....	<b>203</b>
Рыночная концепция конкуренции.....	205
Анализ деятельности конкурентов.....	206
Стратегии.....	206
Цели.....	<b>207</b>
Сильные и слабые стороны.....	<b>208</b>
Модели ответных действий.....	208
Конкурентная разведывательная система.....	<b>210</b>
Создание конкурентной разведывательной системы.....	210
Выбор направления атаки.....	<b>211</b>
Разработка конкурентных стратегий.....	212
Стратегии лидеров рынка.....	213
Стратегии претендентов на лидерство.....	<b>217</b>
Стратегии для последователей.....	221
Стратегии для обитателей ниш.....	222
Достижение баланса при ориентации на потребителей и на конкурентов.....	223
Выводы.....	<b>224</b>
<b>Глава 9. Идентификация рыночных сегментов и выбор целевых рынков</b> .....	<b>227</b>
Маркетинг менеджмент в Hallmark Cards.....	227
Использование сегментирования рынка.....	228
Маркетинг в рыночном сегменте.....	228
Маркетинг в рыночной нише.....	229
Локальный маркетинг.....	<b>230</b>
Индивидуальный маркетинг.....	<b>230</b>
Структуры сегментирования рынка.....	<b>231</b>
Процедура сегментирования рынка.....	232
Сегментирование потребительского и делового рынков.....	233
Основные принципы сегментирования потребительских рынков.....	<b>233</b>
Принципы сегментирования деловых рынков.....	<b>240</b>
Выбор целевых сегментов рынка.....	242
Оценка сегментов рынка.....	242
Обслуживание нескольких целевых сегментов и суперсегменты.....	245
Моральная сторона вопроса выбора целевых рынков.....	246
Выводы.....	<b>247</b>

### **ЧАСТЬ III. РАЗРАБОТКА МАРКЕТИНГОВЫХ РЕШЕНИЙ**

<b>Глава 10. Создание, дифференцирование и позиционирование товара и его жизненный цикл</b> .....	<b>250</b>
Маркетинг менеджмент «Red Bull».....	250
Проблемы, связанные с разработкой новых товаров.....	251
Типы новых продуктов.....	252
Почему новые продукты терпят фиаско или приобретают популярность.....	252
Управление процессом разработки: идеи и стратегия.....	253
Генерирование идеи нового товара.....	253
Отбор идей.....	255
Разработка концепции.....	255
Проверка концепции.....	256
Разработка маркетинговой стратегии.....	256
Бизнес-анализ.....	257

Управление инновационным процессом: от разработки до получения прибыли.....	258
Разработка товара.....	258
Рыночное тестирование.....	259
Коммерциализация.....	261
Процесс принятия товара потребителями.....	262
Этапы процесса принятия новинки.....	262
Факторы, влияющие на процесс принятия инноваций.....	263
Жизненный цикл товара и маркетинговые стратегии.....	264
Концепция жизненного цикла товара.....	264
Маркетинговые стратегии: этап внедрения.....	266
Маркетинговые стратегии: этап роста.....	268
Маркетинговые стратегии: этап зрелости.....	268
Маркетинговые стратегии: этап спада.....	269
Критика концепции жизненного цикла товара.....	270
Стратегии позиционирования и дифференцирования.....	271
Два взгляда на позиционирование.....	271
Сколько отличий используется для продвижения?.....	272
Позиционирование и коммуникации компании.....	272
Дальнейшее дифференцирование.....	273
Способы дифференцирования.....	274
Выводы.....	278
<b>Глава 11. Управление товарными линиями и торговыми марками.....</b>	<b>280</b>
Маркетинг менеджмент в Arts & Entertainment (A&E) Network.....	280
Товар и товар-микс.....	281
Товарные уровни.....	281
Классификация товаров.....	283
Товар-микс.....	284
Решения относительно товарных линий.....	285
Анализ товарной линии.....	285
Длина товарной линии.....	285
Модернизация, выделение и сокращение товарной линии.....	286
Принятие решений относительно торговых марок.....	287
Что такое марка?.....	287
Создание индивидуальности марки.....	288
Марочный капитал.....	288
Управление торговыми марками.....	289
Упаковка и этикетки.....	296
Упаковка.....	296
Этикетки.....	297
Выводы.....	298
<b>Глава 12. Разработка услуг и управление сервисом.....</b>	<b>300</b>
Маркетинг менеджмент в E'TRADE.....	300
Природа услуг.....	301
Категории сервиса-микс.....	301
Характеристики услуг и их маркетинговое значение.....	302
Маркетинговые стратегии в сфере обслуживания.....	304
Управление дифференцированием.....	307
Управление качеством услуг.....	308
Управление производительностью.....	312
Предоставление сопутствующих услуг.....	312
Стратегия предпродажного обслуживания.....	313
Стратегия послепродажного сервиса.....	313
Основные тенденции развития сервиса.....	314
Выводы.....	315



<b>Глава 13. Разработка стратегии и программ ценообразования</b> .....	<b>318</b>
Маркетинг менеджмент в Intel.....	318
Определение уровня цены.....	319
Первый этап: постановка задачи ценообразования.....	319
Второй этап: определение спроса.....	322
Третий этап: оценка издержек.....	324
Четвертый этап: анализ конкурентов.....	326
Пятый этап: выбор метода ценообразования.....	326
Шестой этап: окончательное установление цены.....	332
Адаптация цены.....	334
Ценообразование по географическому признаку.....	334
Назначение цен со скидками и зачетами.....	335
Ценообразование и продвижение товаров.....	336
Дискриминационное ценообразование.....	337
Ценообразование в рамках ассортимента.....	338
Варьирование ценами и реакция на изменения цен.....	339
Инициатива снижения цен.....	340
Инициатива повышения цен.....	340
Реакция на изменение цен.....	341
Ответная реакция на изменение цен конкурентами.....	342
Выводы.....	343
 <b>ЧАСТЬ IV. УПРАВЛЕНИЕ И ОСУЩЕСТВЛЕНИЕ МАРКЕТИНГОВЫХ ПРОГРАММ</b>	
<b>Глава 14. Управление маркетинговыми каналами</b> .....	<b>346</b>
Что такое сеть создания ценности и система маркетинговых каналов?.....	346
В чем состоят функции маркетинговых каналов?.....	347
Функции и потоки канала.....	349
Уровни канала.....	350
Каналы в сфере услуг.....	351
Решение о проектировании канала.....	352
Анализ требований потребителей к уровню предоставляемых услуг.....	352
Определение задач и ограничения канала.....	353
Идентификация основных вариантов канала.....	353
Оценка различных вариантов.....	355
Корректировка соглашений между участниками канала.....	358
Решения относительно управления каналом.....	356
Отбор участников канала.....	356
Обучение участников канала.....	357
Мотивация участников канала.....	357
Оценка деятельности участников канала.....	357
Динамика маркетинговых каналов.....	360
Вертикальные маркетинговые системы.....	360
Горизонтальные маркетинговые системы.....	362
Многоканальные маркетинговые системы.....	362
Конфликты, кооперация и конкуренция.....	362
Законодательные и этические аспекты отношений участников каналов.....	364
Выводы.....	365
<b>Глава 15. Управление розничной и оптовой торговлей и маркетинговая логистика</b> .....	<b>368</b>
Розничная торговля.....	368
Виды розничных торговцев.....	368
Маркетинговые решения.....	372
Тенденции развития розничной торговли.....	375
Оптовая торговля.....	377
Рост оптовой торговли и типы оптовиков.....	378
Маркетинговые решения компаний оптовой торговли.....	380

Тенденции развития оптовой торговли.....	381
Маркетинговая логистика.....	382
Цели маркетинговой логистики.....	383
Решения, принимаемые в маркетинговой логистике.....	385
Выводы.....	387
<b>Глава 16. Разработка и управление интегрированными маркетинговыми коммуникациями.....</b>	<b>390</b>
Коммуникативный процесс.....	390
Первый этап: определение целевой аудитории.....	392
Второй этап: постановка коммуникативных целей.....	392
Третий этап: разработка сообщения.....	393
Четвертый этап: выбор каналов коммуникации.....	396
Пятый этап: формирование бюджета маркетинговых коммуникаций.....	397
Шестой этап: разработка и управление комплексом маркетинговых коммуникаций.....	398
Седьмой этап: оценка результатов коммуникаций.....	401
Восьмой этап: разработка и управление интегрированными маркетинговыми коммуникациями.....	401
Разработка и управление рекламной кампанией.....	402
Постановка цели рекламы.....	402
Решения относительно рекламного бюджета.....	403
Выбор рекламного сообщения.....	404
Разработка медиа-стратегий.....	406
Оценка эффективности рекламы.....	411
Стимулирование сбыта.....	412
Цели стимулирования сбыта.....	412
Основные решения в сфере стимулирования сбыта.....	413
Связи с общественностью.....	417
Маркетинговые связи с общественностью.....	417
Основные решения в сфере публик рилейшнз.....	418
Прямой маркетинг.....	420
Развитие прямого маркетинга и электронных видов бизнеса.....	420
Преимущества прямого маркетинга.....	420
Интегрированный прямой маркетинг.....	421
Каналы прямого маркетинга.....	421
Выводы.....	426
<b>Глава 17. Управление торговым персоналом.....</b>	<b>428</b>
Маркетинг менеджмент в Tiffany.....	428
Организация службы сбыта.....	429
Задачи и стратегия службы сбыта.....	430
Структура службы сбыта.....	431
Размер службы сбыта.....	432
Системы вознаграждения персонала.....	432
Управление службой сбыта.....	433
Наем и отбор торговых представителей.....	434
Обучение торговых представителей.....	435
Контроль деятельности торговых представителей.....	435
Мотивация торговых представителей.....	437
Оценка деятельности торгового персонала.....	439
Принципы личных продаж.....	440
Торговый профессионализм.....	440
Ведение переговоров.....	443
Маркетинг партнерских отношений.....	444
Выводы.....	445
<b>Глоссарий.....</b>	<b>447</b>
<b>Предметный указатель.....</b>	<b>452</b>

# Предисловие к русскому изданию

Филип Котлер хорошо известен в России уже много лет и не нуждается в особой рекомендации. Его концепция маркетинг менеджмента характеризуется обособанностью и многогранностью. Несмотря на критические замечания и скептицизм специалистов относительно практической ценности зарубежных моделей и методов управления его идеи остаются востребованными широкой аудиторией.

Популярность книг Ф. Котлера связана, прежде всего, с простотой и доступностью изложения основных маркетинговых понятий и стратегий, иллюстрируемых примерами из практики зарубежных компаний, которые постепенно становятся известными и в России. Краткая версия классического издания «Маркетинг менеджмент» сочетает в себе репутацию известного учебника и небольшой объем материала, не отпугивающий потенциальных читателей. При этом полнота материала не страдает от лаконичной формы его изложения, так как экспресс-курс содержит основные разделы полного издания.

Репутация и малый объем — это не все преимущества экспресс-курса. Он также регулярно обновляется автором в соответствии с общемировыми тенденциями развития теории и практики маркетинга с учетом достижений в различных научных дисциплинах.

Новое издание отличается увеличением внимания, уделяемого Ф. Котлером такой сфере, как e-бизнес. Интернет-бизнес — это не только новые технологии, это новые организационные решения и стратегии, новые методы предложения товаров и услуг («новая экономика» — так считает Ф. Котлер). Новая среда не только создает новые условия для рыночного взаимодействия, но и раздвигает границы применения существующих решений и стратегий. Новая экономика на основе современных технологий позволяет поднять на качественно новый уровень обслуживание потребителей, под воздействием новых возможностей меняется уровень ожиданий потребителей. Для новой экономики характерен новый потребитель, который считает чем-то само собой разумеющимся высокий уровень адаптации предложения компании к своим потребностям. Однако этот новый виртуальный потребитель живет в реальном мире и переносит новые стандарты в реальную экономику. Поэтому новые тенденции затронули и традиционный бизнес, внося коррективы в используемые критерии оценки решений и стратегий. Новая экономика способствует совершенствованию многих маркетинговых инструментов, поэтому коррективы, внесенные автором, не исчерпываются дополнительной главой. Ф. Котлер постоянно возвращается к этой теме, чтобы показать всеохватывающее влияние новых технологий.

Экспресс-курс можно считать универсальной книгой, она дает основы управления на принципах маркетинга в русле современных мировых тенденций, при этом оставляет широкий простор для творчества в прикладных вопросах и практических упражнениях, что позволяет адаптировать учебный курс к различным маркетинговым ситуациям.

Кандидат экономических наук  
*Божук С. Г.*

# Предисловие

«Маркетингменеджмент. Экспресс-курс» — сокращенный вариант 11-го издания бестселлера Филипа Котлера «Маркетинг менеджмент». В этой книге освещаются ключевые аспекты, такие как анализ рынка и конкурентов, разработка новых стратегий, проведение эффективных маркетинговых программ и управление ими. Ее прямолинейный характер придется по вкусу тем преподавателям, которые хотят иметь под рукой авторитетный источник информации обо всем, что происходит в мире маркетинг менеджмента, и в то же время видеть этот текст достаточно кратким для того, чтобы его можно было самостоятельно дополнить кейсами, заданиями, проектами.

## В этом издании

Маркетинг актуален для всех, что бы ни было его предметом: товары, услуги, имущество, люди, места, события, информация, идеи или организации. Как и 11-е издание «Маркетинг менеджмента», 2-е издание «Экспресс-курса» призвано помогать компаниям, группам людей и индивидам адаптировать свои маркетинговые стратегии и менеджмент к новым технологическим и глобальным реалиям.

«Маркетинг менеджмент. Экспресс-курс» обладает всеми преимуществами своего «старшего брата». В этом издании рассматриваются следующие темы.

- Интернет, использование сети и ее влияние на маркетинг.
- Управление цепочками спроса и поставок.
- Менеджмент взаимоотношений с покупателями и менеджмент партнерских отношений.
- Альтернативные каналы выхода на рынок.
- Брендинг и управление активами торговой марки.

В то же время книга основывается на принципиальных аспектах своего предыдущего издания.

- Управленческая ориентация.
- Аналитический подход.
- Междисциплинарный взгляд.
- Универсальность применения.
- Всесторонний и сбалансированный охват.

## Особенности 2-го издания

### Организация по частям

Часть I посвящена основам маркетинг менеджмента. Часть II охватывает вопросы анализа маркетинговых возможностей. Часть III рассказывает о том, как при-

нимаются маркетинговые решения. В части IV рассматриваются проведение маркетинговых программ и управление ими.

### **Новая глава**

В главе 2, «Маркетинг в новой экономике», содержится полностью обновленный, дополненный и отнесенный намного ближе к началу книги рассказ об Интернете и различных новых технологиях, а также о менеджменте взаимоотношений с покупателями. Эта глава кратко показывает, какие изменения претерпевают компании и практика маркетинга под влиянием Интернета и новых технологий, включая потребность в планировании дохода и прибыли.

### **Новые вводные кейсы**

Большинство глав начинается с раздела «Маркетинг менеджмент в...». Благодаря этим вводным кейсам студенты получают возможность узнать, как менеджеры по маркетингу применяют ключевые принципы, о которых идет речь, в реальных ситуациях реальных компаний, что наглядно демонстрирует связь теории с практикой таких фирм, как *eBay*, *NTT DoCoMo*, *Caterpillar*, *Starbucks*.

### **Новый анализ, новые информационные вставки**

В каждой главе есть вставка «Искусство маркетинга». В каждой такой вставке описывается конкретный маркетинговый навык, показывается, зачем он нужен, как его развивать и как его применять. Во вставках рассматриваются такие навыки, как управление внедрением, внутренний маркетинг, выявление тенденций, возвращение потерянных покупателей.

**Часть I**

**ЧТО ТАКОЕ МАРКЕТИНГ  
МЕНЕДЖМЕНТ?**

# Глава 1

## Маркетинг XXI века

В этой главе мы рассмотрим следующие вопросы.

- Что представляет собой новая экономика?
- В чем состоят задачи маркетинга?
- Каковы основные понятия и средства маркетинга?
- Какими ориентирами руководствуются работающие на рынке компании?
- Как компании и специалисты по маркетингу отвечают на вызовы рынка?

### Маркетинг менеджмент в eBay

Одной из ярчайших звезд новой экономики является *eBay* ([www.ebay.com](http://www.ebay.com)), крупнейший аукционный онлайн-сайт. Пользуясь эффективным форматом сделок *eBay*, 37 млн участников покупают и продают всевозможные виды товаров и услуг — от автомобилей, предметов коллекционирования и компьютеров до картин, жемчуга и коробочек от леденцов «Pez». И хотя большинство сделок осуществляется между физическими лицами, даже корпорации вроде *Sears*, *Sun*, *IBM*, *Home Depot* и *KitchenAid* используют *eBay* для продажи излишков запасов, залежалых или дефектных товаров любителям сниженных цен.

Менеджеры *eBay*, специализирующиеся на конкретной товарной категории, одновременно действуют и как бренд-менеджеры. Собирая данные о сделках и клиентах, они могут лучше понять рынок и предложить меры по укреплению лояльности и удовлетворению клиента. Главный менеджер по маркетингу и продажам постоянно анализирует поведение клиентов, чтобы определить эффективность различных рекламных мероприятий, а также понять, какие лоты и по какой цене продаются лучше всего. Благодаря этому менеджмент *eBay* знает, что на аукцион каждые три часа выставляют один «Corvette», а ювелирные изделия с бриллиантами — каждые шесть минут. В этом стремительно набирающем силу онлайн-сообществе покупатели оценивают продавцов, поэтому, прежде чем предложить свою цену, новички могут справиться у опытных игроков, кому из продавцов можно доверять, а кто слышит ненадежным. Компания *eBay* является не только самым популярным интернет-аукционом, но и одним из самых доходных предприятий эпохи новой экономики.<sup>1</sup>

Новая экономика принесла успех *eBay* и другим организациям, которые ради удовлетворения потребностей и желаний клиента обращаются к помощи технологии, применяя такие концепции маркетинга, как ориентация на клиента, ценность для потребителя, качество услуг и эффективные механизмы обмена. В противоположность новой, старая экономика опиралась на Промышленную революцию и управление промышленными отраслями. Стремясь сократить расходы, производители стандартизировали продукты и ставили целью постоянное увеличение своих

рыночных долей и повышение эффективности от роста масштабов производства. Думая об эффективности, они копировали успешные процессы и политику на каждом географическом рынке и управляли операциями согласно иерархии, когда главный руководитель давал указания менеджерам среднего звена, которые в свою очередь отдавали приказы рабочим.

В отличие от старой, новая экономика базируется на цифровой революции и управлении информацией о клиентах, продуктах, ценах, конкурентах и всех прочих аспектах маркетинговой среды. Информацию можно бесконечно менять, анализировать, персонализировать и за короткий период отправлять в электронном виде многочисленным адресатам. Обладая общедоступной информацией — такой как сообщение в *eBay* о предложенной цене и системе обратной связи с продавцом — потребители и корпоративные покупатели могут принимать более взвешенные решения о покупке.

## Новая экономика

Цифровая революция подарила потребителям и предпринимателям целый ряд новых возможностей. Рассмотрим потенциал сегодняшних потребителей.

- *Существенный рост покупательской способности.* С помощью одного щелчка компьютерной мышки потребители и корпоративные покупатели могут сравнивать цены конкурентов и особенности продуктов, получать ответы на свои запросы, делать покупки и даже предлагать свою цену, если желают поторговаться.
- *Увеличение разнообразия товаров и услуг.* Люди могут заказать по Интернету все, что душа пожелает: мебель, стиральные машины, консультации по менеджменту и даже медицинский совет. Кроме того, товар можно заказать практически из любой точки мира.
- *Огромный объем информации: отовсюду обо всем.* В режиме онлайн люди могут читать любые газеты на любом языке любой страны, имеют доступ к энциклопедиям, словарям, медицинской информации, кинорейтингам, результатам тестирования потребительских продуктов и другим источникам информации.
- *Упрощение взаимодействия, размещения и получения заказов.* Покупатели могут размещать заказы из дома, офиса, по мобильному телефону 24 часа в сутки 7 дней в неделю, и получать их там, где им удобно — дома или в офисе.
- *Возможность сравнивать отзывы о продуктах и услугах.* На форумах специализированных сайтов клиенты могут обмениваться информацией и мнениями по вопросам, представляющим взаимный интерес.

Новая экономика принесла новые возможности и компаниям. Во-первых, они получили новые мощные каналы информации и продвижения товаров с огромным географическим охватом. На страницах одного или нескольких web-сайтов компания может описать свои продукты и услуги, рассказать о своей истории, философии бизнеса, вакансиях, предоставить информацию, интересующую ак-



ционеро́в. Такие компании, как *Grainger*, размещают на своих сайтах толстые каталоги, благодаря чему клиенты со всего мира могут искать и заказывать различные товары.

Во-вторых, компании могут собирать более полную и богатую информацию о рынках, клиентах, перспективах и конкурентах. Проводя маркетинговые исследования с использованием Интернета, маркетологи могут формировать фокус-группы, рассылать опросники и собирать исходные данные иными способами.

В-третьих, компании пользуются внутренними сетями (интранетом), которые упрощают и ускоряют внутреннюю коммуникацию. Это позволяет работникам консультироваться друг с другом, обращаться за советами, обучаться без отрыва от производства, обновлять инструкции и памятки, предназначенные для внутреннего пользования, иметь доступ к необходимой информации из внутренних источников. Кроме того, компании могут использовать Интернет для двухсторонней коммуникации с клиентами и потенциальными партнерами, для набора персонала, для более эффективного ведения переговоров и совершения деловых операций. Экстрасети (объединение корпоративных сетей различных компаний) позволяют компаниям связываться с поставщиками и дистрибьюторами с целью отправления и получения информации, размещения заказов, более эффективного совершения платежей.

В-четвертых, специалисты по маркетингу могут более эффективно рассылать рекламные объявления, купоны, образцы и информацию, запрашиваемую клиентами. Они могут также адаптировать товарные предложения, услуги и сообщения под конкретных клиентов, опираясь на информацию из внутренних баз данных и дополнительные источники. Поскольку все компании являются одновременно продавцами и покупателями, они получают значительную экономию, используя Интернет для сравнения цен конкурентов и покупки материалов через онлайн-аукционы или предлагая собственные условия. Наконец, компании могут существенно улучшить логистику и сократить расходы, а также повысить точность и качество обслуживания посредством обмена информацией в режиме онлайн, размещения заказов, проведения операций, осуществления платежей между компаниями, их партнерами по бизнесу и клиентами.

Если эпоха Промышленной революции характеризовалась массовым производством и массовым потреблением, переполненными товарами магазинами, повсеместной рекламой и безудержными скидками, то Информационная эпоха предлагает более точные уровни производства, более прицельную коммуникацию и более сбалансированную ценовую политику. В этой книге мы рассмотрим, как меняется маркетинг под влиянием всех этих новых факторов.

Прежде всего маркетинг позволяет идентифицировать и удовлетворить человеческие и социальные потребности. Одно из самых коротких определений маркетинга звучит так: «Маркетинг — это прибыльное для компании удовлетворение потребностей других людей». Независимо от того, какая фирма осуществляет маркетинговые мероприятия — компания *Pivcter & Gamble*, откликнувшаяся на желание людей иметь красивую улыбку созданием отбеливающих полосок для зубов «Crest Whitestrips»; или *Monster.com*, которая создала онлайн-базу резюме, чтобы облегчить претендентам на вакансии и работодателям поиск друг друга; или *CarMax*, создавшая новую систему торговли подержанными автомобилями, когда обнаружила стремление по-

купателей быть полностью уверенными в подобных приобретениях. Все эти примеры иллюстрируют желание предприимчивых людей превратить частные или общественные потребности в прибыльные коммерческие возможности.<sup>2</sup> Однако внешне непоколебимые компании вроде *Sears, Levi Strauss, General Motors, Kodak* или *Xerox*, столкнувшись с новыми возможностями клиентов и новыми конкурентами, были вынуждены пересмотреть свои бизнес-модели. Компании должны внимательно наблюдать за своими клиентами и конкурентами, постоянно совершенствовать свои предложения, тщательно определять целевые рынки и формировать товарные предложения, неизменно стоять на позициях долговременного удовлетворения клиентов, акционеров, работников, поставщиков и партнеров по каналам распространения.

## Задачи маркетинга

Авторы книги «Радикальный маркетинг» восхваляют такие компании, как, например, *Harley Davidson*, успех которых, по их мнению, основывается на нарушении всех общепринятых правил маркетинга.<sup>3</sup> Отказавшись от обширных исследований рынков, выделения огромных средств на рекламу и создания громоздких отделов маркетинга, «правонарушители» крайне экономно распределяют свои ограниченные ресурсы, поддерживают тесный контакт с потребителями и находят оригинальные решения для удовлетворения их потребностей. Для формирования долгосрочной лояльности потребителей они создают клубы покупателей, творчески используют связи с общественностью и концентрируются на качестве товаров.

Наш анализ позволяет выделить три стадии развития маркетинговой практики.

1. *Антрепренерский (предпринимательский) маркетинг.* Большинство компаний основываются людьми, которые, заметив открывающиеся возможности и добиваясь внимания потенциальных потребителей, буквально «стучатся в каждую дверь». Джим Кох, основатель *Boston Beer Company*, чье марочное пиво «Samuel Adams» является наиболее ходовым из сортов «ремесленного» пива, начал в 1984 г. с того, что, предлагая на пробу новое пиво «Samuel Adams», сам развозил бутылки по барам и уговаривал, упрасив барменов предложить его напиток посетителям. В течение десяти лет он ограничивался только прямыми продажами и некоторыми мероприятиями по связям с общественностью. Сегодня бизнес Дж. Коха оценивается примерно в \$200 млн, а его компания — лидер американского рынка «ремесленного» («настоящего») пива.<sup>4</sup>
2. *Доктринальный маркетинг.* По мере развития когда-то небольшие компании неизбежно переходят к доктринальному, выраженному в некоей «универсальной» формуле маркетингу. Так, *Boston Beer* недавно начала телевизионную рекламную кампанию стоимостью \$15 млн. Сегодня в службе сбыта компании работают почти 200 сотрудников, создан маркетинговый отдел, занимающийся исследованиями рынка и успешно применяющий некоторые приемы профессиональных маркетинговых фирм.
3. *Интрепренерский маркетинг* — завершающая стадия. Многие крупные компании так и остаются на уровне доктринального маркетинга, пристально изучая

последние рейтинги и отчеты об исследованиях рынков, а также до мельчайших деталей продумывая и выстраивая рекламную политику и взаимоотношения с дилерами. Им не хватает креативности и страстности, свойственных первопроходцам на первой, антрепренерской стадии.<sup>5</sup> Менеджерам по товарам и торговым маркам таких компаний, для того чтобы сохранить лояльных потребителей, необходимо начать жить одной жизнью со своими покупателями и визуализировать новые способы создания потребительской ценности.

Итак, эффективный маркетинг может принимать разные формы. И хотя намного легче изучить и освоить его формальную сторону (которой и посвящена большая часть настоящей книги), мы также увидим, как современные и «завтрашние» менеджеры маркетинга могут использовать творческие подходы.

### Сфера маркетинга

В сферу деятельности маркетологов входят 10 объектов жизнедеятельности общества: материальные блага (товары), услуги, опыт, события, личности, географические территории, собственность, организации, информация и идеи.

- *Материальные блага (товары).* В большинстве стран материальные блага (товары) составляют основной объект производственных и маркетинговых усилий. Американская экономика ежегодно производит и выпускает на рынки миллиарды различных товаров: от картофеля и яиц до стали и других важнейших для экономики продуктов. Благодаря Интернету успешно продавать всевозможные товары могут даже физические лица.
- *Услуги.* По мере развития экономики расширяется и сфера услуг. В современной американской экономике соотношение между услугами и производством составляет 70/30. К сфере услуг относятся деятельность авиакомпаний, содержание отелей, системы поддержания здоровья и лечения людей, а также профессиональные услуги бухгалтеров, юристов, инженеров, врачей. Многие рыночные предложения представляют собой различные сочетания товаров (материальных благ) и услуг.
- *Опыт.* Сочетая несколько услуг и товаров, можно создавать, демонстрировать и реализовывать на рынке приобретенный опыт. Волшебное царство Уолта Диснея и «Хард-Рок кафе» — примеры аккумуляции такого опыта.
- *События.* Маркетологи принимают активное участие в таких приуроченных к определенным моментам времени событиях, как Олимпийские игры, торговые выставки, спортивные соревнования и мероприятия сферы искусства и культуры.
- *Личности.* Рынок знаменитостей становится одним из самых значимых. Художники, музыканты, директора компаний, врачи, крупные юристы, финансисты и другие профессионалы с выгодой для себя сотрудничают со специалистами по маркетингу на рынках знаменитостей.<sup>6</sup>
- *Место (географические территории).* Сегодня за привлечение туристов и новых резидентов, как и за размещение производственных структур и центральных офисов компаний, активно борются разные города, регионы и го-

сударства.<sup>7</sup> В состав игроков на рынках географических территорий входят специалисты по экономическому развитию, агенты по недвижимости, коммерческие банки, местные бизнес-ассоциации, а также агентства по рекламе и связям с общественностью.

- *Собственность.* Собственность — и недвижимое имущество, и финансы (ценные бумаги) — представляет собой некое неосязаемое право. Собственность продается и покупается, а значит, требует определенных маркетинговых усилий со стороны агентов по недвижимости (при операциях с недвижимостью) и инвестиционных компаний и банков (при операциях с ценными бумагами).
- *Организации.* Организации активно работают над созданием устойчивого, благоприятно воспринимаемого общественностью имиджа. На каждом изделии электронной компании *Philips* вы найдете ярлык со словами: «Сделаем мир лучше». Компании *Body Shop* и *Ben & Jerry's* привлекают к себе внимание, оказывая различным группам населения содействие в осуществлении социальных программ. Университеты, музеи и концертные организации для достижения успеха в конкурентной борьбе за аудиторию и фонды рекламируют и поддерживают свои позитивные имиджи.
- *Информация.* Производство, «упаковка» и распространение информации — одна из главных отраслей современного общества. К поставщикам информации относятся школы и университеты; издатели энциклопедий, научной и специальной литературы и журналов; студии записи компакт-дисков; инициаторы web-сайтов в Интернете.<sup>8</sup>
- *Идеи.* Основная идея является ядром, сердцевиной каждого рыночного предложения. В сущности, товары и услуги — это способ доведения до потребителей определенной идеи или выгоды, удовлетворяющей некую ключевую потребность.

Специалисты по маркетингу должны использовать имеющиеся у них навыки для стимулирования спроса на 10 перечисленных выше объектов маркетинга. Однако такого рода подходы к маркетингу являются односторонними. Так же как специалисты по производству и логистике отвечают за управление поставками и закупками, менеджеры по маркетингу ответственны за управление спросом и, в частности, различными его состояниями:

- негативным спросом (потребители не желают приобретать предлагаемые товары);
- отсутствием спроса (недостаток информации о свойствах товара или заинтересованности в нем);
- латентным (скрытым) спросом, когда имеющаяся потребность не может быть удовлетворена существующими товарами;
- нерегулярным спросом, варьирующимся по сезонам, дням недели или часам дня;
- полным спросом, при котором предложение удовлетворяет спрос;
- повышенным спросом, когда потребности в товаре превышают его предложение;

- нездоровым спросом (желание приобрести вредные для здоровья человека или опасные товары).

Чтобы выполнить поставленные перед организацией задачи, менеджеры по маркетингу обязаны искать пути воздействия на уровень, временной период и структуру спроса.

### Решения, принимаемые компаниями-производителями

Менеджерам по маркетингу приходится решать множество вопросов — от самых важных, касающихся свойств нового продукта, организации продаж или расходов на рекламу, до менее значительных, таких как шрифт для текста на упаковке или ее цвет. Важность этих вопросов зависит от рынка, на котором специализируется организация. Рынки делятся на четыре основные категории: потребительские рынки, деловые рынки, глобальные (международные) рынки, а также некоммерческие и государственные рынки.

### Концепции и инструменты маркетинга

Маркетинг, как одна из научных областей, характеризуется наличием богатого выбора теоретических концепций и методик, помогающих маркетологам принимать решения. Мы начнем наш анализ с определения маркетинга, а затем рассмотрим его ведущие концепции и инструменты.

### Определение маркетинга

Нам представляется возможным провести разграничение между социальным и управленческим определениями маркетинга. С социальной точки зрения **маркетинг** — это социальный процесс, направленный на удовлетворение нужд и потребностей индивидов и групп посредством создания и предложения обладающих ценностью товаров и услуг и обмена ими с другими людьми.

С позиций управления маркетинг часто характеризуют как «искусство продавать товары». Однако Питер Друкер, один из ведущих теоретиков маркетинга, отмечает, что «задача маркетинга состоит в сведении к минимуму усилий по сбыту. Цель маркетинга — достижение такого уровня знаний и понимания нужд и потребностей клиентов, при котором предлагаемые вами товары и услуги будут полностью им соответствовать и сами продавать себя. В идеале результат маркетинга — готовый к покупке потребитель».<sup>9</sup>

Американская ассоциация маркетинга предлагает следующее определение: маркетинг менеджмент — процесс планирования и реализации общей концепции, политики ценообразования, продвижения и распределения идей, товаров и услуг, направленный на осуществление обменов, удовлетворяющих как индивидуальным, так и организационным целям.<sup>10</sup> Управление процессами обменов требует значительных усилий и определенных навыков. Мы рассматриваем **маркетинг менеджмент** как искусство и науку применения основополагающих маркетинговых концепций для выбора целевых рынков, привлечения, сохранения и расширения круга новых потребителей посредством создания и предоставления высо-

кокачественных потребительских ценностей и осуществления связанных с ними коммуникаций.

## Основные понятия маркетинга

Лучшему пониманию маркетинга поможет знание его основных понятий (ключевых концепций).

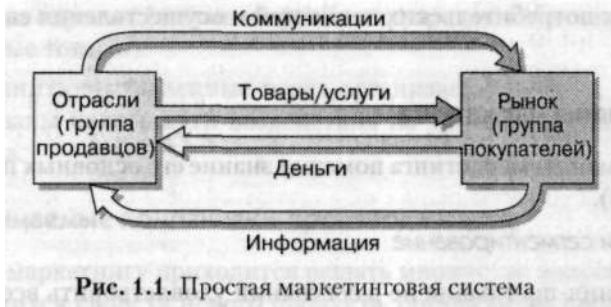
### Целевые рынки и сегментирование

Ни одна компания-поставщик не в состоянии удовлетворить все разнообразные потребности рынка. Каждому из нас нравятся разные прохладительные напитки, марки и модели автомобилей, учебные заведения и кинофильмы. Таким образом, маркетинг начинается с *сегментирования рынка*. Маркетологи определяют и профилируют различные группы покупателей, которые предпочитают или нуждаются в различных товарах и в отношении которых используются разные маркетинговые инструменты. Идентификация рыночных сегментов осуществляется на основе различий в демографических, психографических и поведенческих характеристиках покупателей. Затем компания должна решить, какие сегменты предоставляют ей максимальные возможности (т. е. потребности каких групп покупателей она может удовлетворить наилучшим образом). Для каждого выбранного целевого рынка компания разрабатывает *рыночное предложение*. Это предложение *позиционируется* в сознании целевых потребителей посредством формирования у них мнения об основной(ых) выгоде(ах) данного товара. К примеру, компания *Volvo* разрабатывает модели автомобилей, ориентируясь на покупателей, для которых приоритетным является наивысший уровень безопасности. Таким образом, *Volvo* позиционирует свои автомобили как самые безопасные из всех представленных на рынке.

Традиционно «рынком» называли место, где покупатели и продавцы собирались, чтобы обменяться товарами. Экономисты описывают рынок как совокупность покупателей и продавцов, заключающих сделки в отношении того или иного продукта или товарной категории (рынок недвижимости или рынок фуража). В то же время современные маркетологи рассматривают совокупность компаний-производителей как *отрасль*, а покупателей выпускаемых ими товаров как *рынок* (рис. 1.1). Продавцы направляют на рынок потоки товаров, услуг и коммуникаций (реклама, прямая почтовая рассылка и т. д.); в обмен они получают деньги и информацию (об отношении к товарам, сведения о реализации). Внутренний круг на рис. 1.1 показывает обмен денег на товары и услуги, внешний — информационный обмен.

Сегодня различают две формы функционирования рынков — *материальную* и *пространственную*. Рынок как материальная категория — это магазин, в который мы ходим за покупками; рынок в пространстве, функционирующий с использованием цифровых технологий, — это приобретение покупок через Интернет. По мнению многих специалистов, все больше покупок будет перетекать именно в область рыночного пространства.<sup>11</sup>

В соответствии с предложенной Моэном Сони концепцией «метарынка», его образуют группы взаимодополняющих продуктов и услуг, тесно связанных меж-



ду собой в сознании потребителей, однако производимых и распределяемых компаниями различных отраслей. Так, автомобильный метарынок состоит из производителей автомобилей, дилеров новых и подержанных автомашин, финансовых компаний, страховых фирм, механиков, дилеров запасных частей, станций техобслуживания, автомагазинов. Покупатель автомобиля так или иначе взаимодействует с различными составляющими этого метарынка. Таким образом создается новое поле деятельности для метапосредников, помогающих клиенту взаимодействовать со всеми его группами. Один из примеров такого рода — сайт [www.edmunds.com](http://www.edmunds.com), на котором покупатель найдет фиксированные цены на любые автомобили и простым «кликом» мышки переместится на другие сайты в поисках самого дешевого дилера, условий предоставления кредита или аксессуаров. Метапосредники могут действовать и на иных метарынках — например, на рынках недвижимости, рынках усыновлений и ухода за детьми, а также на рынках брачных агентств.<sup>12</sup>

#### Активные субъекты рынка и потенциальные клиенты

Еще одна ключевая концепция маркетинга проводит различия между активными субъектами и потенциальными потребителями. Активный субъект рынка (компания-поставщик) — это сторона, которая ищет ответ или отклик на свое предложение (в форме проявления внимания, совершения покупки, отдачи голоса или предоставления субсидии) от другой стороны, называемой *потенциальным клиентом*. Если обе стороны ищут возможность продажи друг другу, то обе они являются активными субъектами рынка.

#### Нужды, потребности и спрос

Активный субъект рынка старается понять нужды, потребности и спрос целевого рынка. *Нужды* рассматриваются как насущная необходимость в чем-либо жизненно важном для человека — пище, воздухе, воде, одежде, крыше над головой. Кроме того, люди нуждаются в отдыхе, образовании и развлечениях. *Нужды* принимают форму *потребностей* в специфических предметах или объектах, способных удовлетворить определенные требования людей. Американец нуждается в питании, но испытывает потребность в гамбургере, чипсах и лимонаде. Житель острова Маврикий тоже нуждается в пище, но его потребности состоят в манго, рисе, чечевице и бобах. Несомненно, что потребности определяются уровнем развития общества.

*Спрос* — это потребности в конкретных товарах, обеспечиваемые финансовыми возможностями их оплаты. Многие имеют потребность в автомобиле марки «Mercedes», но только некоторые люди способны и готовы заплатить запрашиваемую производителем цену. Следовательно, компании-поставщики должны оценивать не только потребности в производимой продукции, но и реальное число людей, готовых и способных удовлетворить их.

Сами по себе субъекты рынка не создают потребности: человеческие нужды существовали задолго до появления компаний-производителей. Но вместе с другими социальными факторами компании влияют на развитие потребностей.

#### *Товар или предложение*

Люди удовлетворяют свои нужды и потребности посредством товаров. *Товар* — это любое рыночное предложение, способное удовлетворить нужду или потребность и принимающее формы материальных благ (физических продуктов), услуг, опыта, событий, личностей, географических территорий, собственности, организаций, информации и идей.

*Торговая марка* — это предложение из известного потребителю источника. К примеру, марка «McDonald's» ассоциируется в сознании потребителей с гамбургерами, весельем, детьми и быстрым обслуживанием. Вызываемые торговой маркой ассоциации формируют ее имидж. Все компании-производители стремятся к формированию устойчивого, благоприятного имиджа своих марок.

#### *Ценность и удовлетворение потребителей*

Товар или предложение будут иметь успех на рынке только тогда, когда они представляют ценность для целевого потребителя и приносят ему удовлетворение. Покупатель, основываясь на своем восприятии, выберет из конкурирующих предложений (товаров) то, которое с его точки зрения обладает наибольшей ценностью. Мы определяем *ценность* как отношение между тем, что потребитель *получает*, и тем, что он *отдает*. Приобретая товар, потребитель получает *выгоды* и несет определенные *издержки*, что показывает следующее уравнение:

$$\text{Ценность (V)} = \frac{\text{Выгоды} / \text{Издержки} = (\text{Функциональные выгоды} + \text{Эмоциональные выгоды})}{(\text{Денежные издержки} + \text{Временные затраты} + \text{Энергетические издержки} + \text{Материальные расходы})}$$

Основываясь на данном уравнении, компания-производитель имеет возможность повысить потребительскую ценность предложения несколькими способами:

- 1) увеличением выгод;
- 2) снижением издержек;
- 3) увеличением выгод и снижением издержек;
- 4) увеличением выгод, большим, чем возрастание издержек;
- 5) снижением выгод, меньшим, чем уменьшение издержек.

Потребитель, выбирая из двух предложений, обладающих для него ценностью  $V_1$  и  $V_2$ , в первую очередь сопоставит ценности  $V_1/V_2$ . Если соотношение будет больше единицы, потребитель предпочтет  $V_1$ , если меньше —  $V_2$ , и ему будет трудно определиться, если соотношение будет равно единице.



### Обмен и трансакции

*Обмен* как основное понятие маркетинга заключается в получении желаемого продукта взамен предложения другой стороне его эквивалента. Чтобы обмен состоялся, необходимо соблюдение пяти условий:

- 1) наличие, по крайней мере, двух сторон обмена;
- 2) каждая сторона должна иметь что-то, представляющее ценность для другой;
- 3) каждая сторона готова к сотрудничеству и поставке товара;
- 4) каждая сторона вправе принять или отвергнуть предложение об обмене;
- 5) каждая сторона считает предложение о сотрудничестве возможным или выгодным.

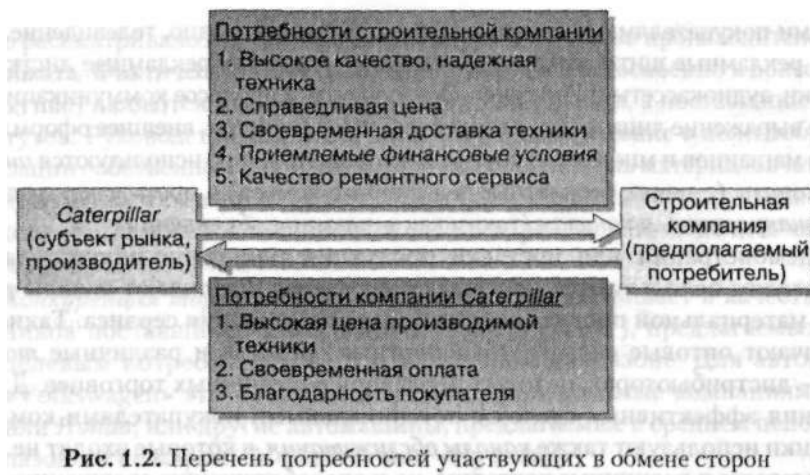
Фактическое совершение обмена зависит от того, насколько обе стороны согласны с его условиями, которые должны улучшить или, по крайней мере, не ухудшить положение контрагентов. Обмен рассматривают как процесс создания ценности, поскольку при его совершении обычно выигрывают обе стороны.

Обмен следует рассматривать скорее как процесс, а не как единовременный акт. Обе стороны, участвующие в обмене, ведут переговоры, стремясь к взаимному согласованию приемлемых условий. Если согласие достигается, мы говорим, что имеет место сделка. *Трансакция (сделка)* — обмен ценностями между двумя или более сторонами, осуществленный на согласованных условиях, в согласованное время и в согласованном месте. Как правило, существует юридическая система поддержки и согласования действий контрагентов сделок.

Трансакция отличается от трансферта (передачи). При *трансферте* А передает Б подарок, субсидию, благотворительный взнос, но А не получает взамен ничего материально осязаемого. Поведение участников трансферта рассматривается в рамках концепции обмена. Обычно дающий предполагает получить что-либо взамен, например благодарность или изменение поведения принимающего. Профессионалы, специализирующиеся на сборе средств для благотворительных фондов, предоставляют выгоды жертвователям, участвующим в их кампаниях, в форме, например, признания их вклада, отмечаемого в благодарственном письме. Не так давно получила признание расширенная концепция маркетинга, включающая изучение поведения сторон, участвующих не только в трансакциях, но и в трансфертах.

Маркетинг состоит из действий, направленных на получение желаемого отклика целевой аудитории. Для повышения эффективности обмена активные субъекты рынка должны понять, что конкретно каждая из сторон предполагает получить в результате трансакции. Предположим, что компания *Caterpillar*, крупнейший производитель тракторов и строительной техники, исследует выгоды, которые обычная строительная фирма стремится получить при покупке ее товаров. На рис. 1.2 в перечне потребностей строительной компании показано, на какие выгоды рассчитывает клиент при покупке строительной техники, однако составляющие потребительских выгод имеют различное значение для разных покупателей. Одна из маркетинговых задач компании *Caterpillar* — выявить относительную важность разных потребностей для конкретного покупателя.

Компания *Caterpillar* как производитель также имеет определенные потребности. Если потребности покупателя и продавца в значительной мере совпадают, появляется



ся основа для транзакции. Задача специалистов по маркетингу компании *Caterpillar* состоит в разработке такого предложения, которое мотивировало бы строительную фирму к приобретению именно ее техники. Строительная фирма в свою очередь может сделать контрпредложение. Процесс переговоров приводит либо к взаимному согласованию приемлемых условий, либо к отказу от заключения сделки.

#### *Отношения между партнерами и деловые сети*

Транзакционный маркетинг является составной частью более широкой концепции маркетинга отношений. Цель маркетинга отношений — построение долгосрочных взаимовыгодных отношений с ключевыми рыночными партнерами компании (потребителями, поставщиками, дистрибьюторами) для формирования их долгосрочных предпочтений и устойчивых взаимосвязей.<sup>13</sup> Эффективные производители берут на себя и выполняют обязательства по предоставлению товаров и услуг высокого качества по приемлемым ценам. Маркетинг отношений способствует установлению тесных экономических, технических и социальных связей между партнерами, снижению транзакционных издержек и экономии времени. При развитом маркетинге отношений заключение сделок превращается в рутинный процесс, так как перестает быть процессом переговоров.

Конечный результат маркетинга отношений — формирование уникального актива компании, называемого маркетинговой сетью.<sup>14</sup> *Маркетинговая сеть* включает саму компанию и всех так или иначе участвующих в ее деятельности субъектов, с которыми организация установила взаимовыгодные деловые отношения: потребителей, персонал, поставщиков, дистрибьюторов, исследовательские институты и т. д. Конкуренция все больше разворачивается не между компаниями-производителями, а между маркетинговыми сетями, причем выигрывает в ней организация, обладающая наиболее развитой и эффективной сетью.

#### *Маркетинговые каналы*

Для достижения целевого рынка компании-производители используют маркетинговые каналы трех типов. *Коммуникативные каналы* обеспечивают обмен информацией

с целевыми покупателями и включают газеты, журналы, радио, телевидение, почту, телефон, рекламные щиты, рекламные плакаты (постеры), рекламные листки, компакт-диски, аудиокассеты и Интернет. Важную роль в процессе коммуникаций играют также выражение лица и одежда торгового представителя, внешнее оформление и интерьер магазинов и множество других факторов. Все шире используются *интерактивные каналы* (е-почта, бесплатные телефонные номера) в противовес традиционным *однонаправленным каналам* (таким как рекламные объявления).

Для демонстрации или поставки продукции или услуг покупателям или пользователям используются *каналы распределения*. Различают каналы распределения материальной продукции и каналы распределения сервиса. Такие каналы включают оптовые склады, транспортные средства и различные *торговые каналы* — дистрибьюторов, оптовых продавцов и розничных торговцев. Для осуществления эффективных сделок с потенциальными покупателями компании-поставщики используют также *каналы обслуживания*, в которые входят не только дистрибьюторы и розничные торговцы, но и способствующие свершению сделок банки и страховые компании. Перед субъектами рынка стоит проблема выбора для своих предложений наилучшего комплекса каналов коммуникаций, распределения и обслуживания.

#### *Цепочка поставок*

Если маркетинговые каналы связывают активного субъекта рынка с целевыми покупателями, то понятие *цепочка поставок* характеризует более протяженные каналы, простирающиеся от поставщиков исходного сырья к изготовителям компонентов различных товаров, производителям готовой продукции и конечным потребителям. Например, при производстве женских сумочек цепочка поставок включает в себя получение сырой кожи, ее дубление, раскрой, производство изделия и завершается маркетинговыми каналами доведения готового продукта до потребителей. Цепочка поставок представляет собой *систему создания ценности*. Каждая компания «захватывает» лишь определенный процент общей ценности, генерируемой цепочкой поставок. Когда компания приобретает конкурирующие фирмы или движется «вниз» или «вверх», ее цель заключается в получении более высокого процента от общей ценности цепочки поставок.

#### *Конкуренция*

Конкуренция как решающий фактор маркетинг менеджмента включает в себя все актуальные или потенциальные соперничающие предложения и товары-субституты, находящиеся в поле внимания потребителей. Предположим, что автомобильная компания собирается заключить договор о поставке металлопроката. Производитель автомобилей может закупить сталь у компании *U.S. Steel* или у другого американского или зарубежного производителя; он имеет возможность обратиться к небольшой компании, такой как *Nucor*, что обеспечит ему экономию издержек; обращение к поставщикам алюминия позволит произвести некоторые детали автомашин, что приведет к снижению их веса; наконец, некоторые компании принимают решение о расширении использования промышленных пластмасс. Несомненно, компания *U.S. Steel* воспринимала бы конкуренцию слишком узко, если бы ее руко-

водство рассматривало в качестве своих конкурентов только производителей стального проката. Фактически более опасными соперниками (особенно в долгосрочной перспективе) являются для нее не производители проката, а поставщики товаров-субститутов. Руководство компании должно принять решение о целесообразности организации собственного производства заменяющих сталь материалов или ориентироваться исключительно на традиционных потребителей ее продукции.

Исходя из степени взаимозаменяемости товаров, можно выделить четыре основных уровня конкуренции.

1. *Конкуренция торговых марок.* Компания рассматривает в качестве соперников поставщиков аналогичных товаров (услуг), предлагаемых тем же целевым потребителям в том же ценовом диапазоне. Для автомобилей «Volkswagen» это могут быть модели, производимые компаниями *Toyota* или *Honda*, или другие автомашины, предлагаемые в среднем ценовом диапазоне, а не марки «Mercedes» или «Hyundai».
2. *Отраслевая конкуренция.* Компания считает своими конкурентами все фирмы, производящие тот же самый товар или класс товаров. Следовательно, *Volkswagen* конкурирует со всеми остальными производителями автомобилей.
3. *Формальная конкуренция.* Компания относит к своим соперникам все фирмы, которые производят продукцию, удовлетворяющую одни и те же потребности. В этом случае компания *Volkswagen* конкурировала бы не только с производителями легковых автомобилей, но и с производителями мотоциклов, велосипедов и грузовиков.
4. *Родовая конкуренция.* Компания относит к своим конкурентам все компании, борющиеся за деньги одних и тех же потребителей. С этих позиций *Volkswagen* соперничает со всеми компаниями, продающими потребительские товары длительного пользования, туристические поездки и новые дома.

### *Маркетинговая среда*

Конкуренция представляет собой лишь одну из сил, действующих в среде, где оперируют субъекты рынка. Общая маркетинговая среда состоит из микросреды и широкого окружения.

*Микросреда (рабочая среда)* включает непосредственных действующих лиц, занятых в процессе производства, распределения и продвижения рыночного предложения (сама компания, ее поставщики, дистрибьюторы, дилеры и целевые потребители). В группу поставщиков входят производители сырья и услуг, такие как агентства маркетинговых исследований, рекламные агентства, разработчики web-сайтов, банки и страховые компании, транспортные и телекоммуникационные компании, в группу дистрибьюторов и дилеров — торговые агенты, брокеры, организаторы презентаций и все остальные субъекты рынка, облегчающие доведение конечного продукта до потребителей.

*Макросреда* состоит из шести компонентов: *демографической, экономической, природной, технологической, политико-правовой и социокультурной среды*. Все они содержат в себе силы, которые могут оказывать большое влияние на оперирующих в рабочей среде субъектов, поэтому менеджеры компаний уделяют при-

стальное внимание тенденциям развития макросреды и происходящим в ней переменам.

### Маркетинг-микс

Чтобы добиться желаемого отклика со стороны целевых потребителей, компании-производители используют разнообразные средства и инструменты, которые и образуют маркетинг-микс (комплекс маркетинга). **Маркетинг-микс** — совокупность маркетинговых инструментов, которые используются компанией для решения маркетинговых задач на целевом рынке.<sup>15</sup> На рис. 1.3 приведена предложенная Джереми Маккарти классификация маркетинговых инструментов, объединенных в четыре группы: товар, цена, место и продвижение (известные как четыре «Р» маркетинга — Product, Price, Place, Promotion).<sup>16</sup>

Решения о мероприятиях комплекса маркетинга должны оказывать влияние и на каналы распределения, и на конечных потребителей. Как правило, компания может достаточно быстро изменить цены на товары, объемы поставок и рекламные расходы, но разработка новых продуктов и трансформация каналов распределения требуют значительного времени. Следовательно, в краткосрочном периоде компания способна провести гораздо меньше изменений маркетинга-микс, чем можно было бы предположить, исходя из числа входящих в него инструментов.

Роберт Лотерборн считает, что четыре «Р» компании-поставщика соответствуют четырем «С» потребителя (*Customer*).<sup>17</sup>



Рис. 1.3. Составляющие маркетинга-микс

Четыре «Р»	Четыре «С»
Товар ( <i>Product</i> )	Решение потребителя ( <i>Customersolution</i> )
Цена ( <i>Price</i> )	Издержки покупателя ( <i>Customer cost</i> )
Место ( <i>Place</i> )	Удобство ( <i>Convenience</i> )
Продвижение ( <i>Promotion</i> )	Коммуникации ( <i>Communication</i> )

В конкурентной борьбе побеждают компании, которые удовлетворяют потребности покупателей, обеспечивая им экономию средств, удобства приобретения товара и эффективные коммуникации.

## Ориентация компании относительно рынка

Мы определили маркетинг менеджмент как сознательные усилия по достижению желаемых результатов обмена на целевых рынках. Но какой философией руководствуются компании в своей маркетинговой деятельности? Как урегулировать противоречивые интересы организации, потребителей и общества?

Например, одним из пользующихся самым высоким спросом продуктов компании *Dexter Corporation* была бумага, используемая в производстве чайных пакетиков. Но отходы ее производства составляли 98% всех загрязняющих окружающую среду выбросов компании. Пользующийся успехом у потребителей продукт наносил значительный ущерб природной среде. Для решения проблемы была создана специальная группа, в результате успешной работы которой компания увеличила долю рынка одновременно с сокращением производственных отходов.<sup>18</sup>

Очевидно, что в основе маркетинга должна лежать тщательно продуманная философия эффективной и социально ответственной деятельности. Организация может взять за основу одну из шести конкурирующих между собой концепций маркетинга: производственную, товарную, сбытовую, маркетинговую традиционную, концепцию индивидуального и социально ответственного маркетинга.

### Производственная концепция

**Производственная концепция** — одна из старейших в бизнесе, базируется на допущении того, что потребители отдадут предпочтение широкодоступным и недорогим продуктам. Менеджеры ориентированных на производство компаний концентрируются на достижении высокой производительности, низких издержках и массовом распространении продукции. Ориентация на производство также используется компаниями, стремящимися к расширению рынка.

### Товарная концепция

Многие компании руководствуются **товарной концепцией**, предполагающей, что потребители предпочитают высококачественную продукцию, обладающую наилучшими или новыми эксплуатационными свойствами. Менеджеры таких компаний фокусируются на производстве высококачественных товаров и их постоянном совершенствовании.

Ориентированные на товар компании часто разрабатывают свою продукцию без учета или с минимальным учетом мнений потенциальных потребителей. Еще несколько лет назад один из руководителей *General Motors* говорил: «Как потребитель может узнать, в каком автомобиле он нуждается, до тех пор, пока не увидит, что ему предлагают?» Сегодня эта компания постоянно проводит опросы потребителей, в ходе которых выясняет, что именно они ценят в автомобиле, а сотрудники маркетинговых служб активно участвуют в разработке новых моделей.<sup>19</sup>

Ориентация на товар порой приводит к *маркетинговой близорукости (маркетинговой миопии)*.<sup>20</sup> Например, американские менеджеры, управлявшие развитием железных дорог, были уверены, что потребители предпочитают передвижение в поездах, и не обратили внимание на возрастающую конкуренцию со стороны других видов транспорта. А *Coca-Cola*, полностью сосредоточившись на своих прохладительных напитках, упустила из виду рост популярности кофеен и баров, где продают свежавыжатые соки, — т. е. тех рынков, которые, в конечном счете, покушаются на рынок «газировки». Менеджеры этих организаций слишком часто смотрят в зеркало, вместо того чтобы выглянуть в окно.

### Сбытовая концепция

**Сбытовая концепция** — еще одна распространенная концепция, согласно которой потребители без воздействия со стороны организации не будут приобретать выпускаемую ею продукцию. Следовательно, компания-поставщик должна придерживаться агрессивной политики продаж (сбыта) и интенсивно продвигать на рынке свои товары. Согласно данной концепции потребителей необходимо уговаривать совершить покупку, и поэтому каждая компания должна иметь в своем распоряжении арсенал инструментов сбыта и продвижения товаров и стимулирования покупок.

Данной концепции придерживаются производители товаров пассивного спроса — таких, о необходимости которых потенциальный покупатель обычно не задумывается, например страхование или участки на кладбище. Кроме того, она распространена в некоммерческой сфере и часто практикуется благотворительными фондами, образовательными учреждениями и политическими партиями. Большинство фирм нередко обращается к этой концепции в условиях перепроизводства, когда перед ними встает задача обязательной реализации произведенных товаров, а не производства продукции, в которой нуждается рынок. В современной экономике производство развивалось с учетом того, что большинство рынков являются рынками покупателей, и продавцам приходится бороться за каждого потребителя. Покупателей буквально засыпают различными предложениями о продажах. В результате в общественном мнении маркетинг отождествляется со сбытом и рекламой товаров.

Но маркетинг, основанный только на агрессивных кампаниях по продажам, очень рискован. Такой маркетинг предполагает, что покупатель, которого уговорили сделать покупку, будет доволен товаром; а если нет, то он уж никак не будет делиться своим разочарованием с близкими или знакомыми или жаловаться в отдел по работе с потребителями, забудет об этом случае и еще раз приобретет тот

же продукт. Но такие предположения ошибочны. Исследования показывают, что неудовлетворенный потребитель передает отрицательные оценки товаров 10 и более своим знакомым; а, как известно, плохие новости распространяются быстро (особенно в Интернете).<sup>21</sup>

### Концепция традиционного маркетинга

Сформировавшаяся в середине 1950-х гг. концепция маркетинга вбирает в себя лучшее из трех рассмотренных выше подходов.<sup>22</sup> Она основывается на том положении, что при создании потребительских ценностей, доведении их до целевых рынков и осуществлении коммуникаций организация применяет более эффективные, по сравнению с конкурентами, методы, стратегии и политику, что и является залогом ее успеха.

Профессор Гарвардского университета Теодор Левитт так формулирует основное различие между концепциями ориентации на продажи и маркетинга: «При ориентации на продажи в центре внимания находятся нужды продавца; в концепции маркетинга — потребности покупателя. В первой первостепенное значение придается необходимости для продавца превратить товар в деньги; во второй — идее удовлетворения потребностей покупателя посредством данного товара и всему комплексу вопросов, связанных с процессами его создания, поставок и потребления».<sup>23</sup>

Концепция традиционного маркетинга базируется на четырех китах: *целевом рынке, потребностях потребителей, интегрированном маркетинге и прибыльности*.

Ориентация на продажи — это подход «изнутри-наружу», который начинается с производства, фокусируется на выпускаемых продуктах и требует широкомасштабных кампаний по сбыту и стимулированию для обеспечения прибыльности продаж. Концепция маркетинга — это подход «снаружи-внутри». Он начинается с четкого определения целевого рынка, концентрируется на нуждах покупателя, координирует деятельность по воздействию на них и обеспечивает получение прибыли за счет удовлетворения потребителей.

#### *Целевой рынок*

Каждая компания должна выбрать некий целевой рынок (рынки) и подготовить для него (них) специальную программу маркетинга. Например, мадридская фирма *Tena Lycos* стала ведущим интернет-провайдером благодаря реализации специализированных маркетинговых программ, нацеленных на самых обеспеченных представителей восьми различных испанских рынков (составляющих примерно 1/5 их часть).<sup>24</sup>

#### *Потребности потребителей*

Компания может правильно выбрать целевой рынок, но потерпеть неудачу в идентификации потребностей потребителей. Несомненно, определить действительные нужды и потребности потребителей далеко не так просто. Тем более что иногда и сами пользователи не полностью осознают свои желания; некоторые потребители не могут их сформулировать или выражают их так, что требуются дополнительные разъяснения. Как правило, выделяют пять типов покупатель-



ских потребностей: (1) заявленные (сформулированные) потребности; (2) действительные (фактические) потребности; (3) незаявленные (несформулированные) потребности; (4) потребности в удовольствии; (5) тайные (скрытые) потребности.

Попытка удовлетворить исключительно заявленные, или сформулированные, потребности покупателя нередко приводит к его разочарованию. Например, когда в магазине скобяных товаров покупатель просит замазку для окон — этим он формулирует свое решение, а не потребность. Если продавец предложит ему использовать вместо замазки липкую ленту, т. е. лучшее решение его проблемы, покупатель будет признателен за удовлетворение его фактической, а не заявленной в форме решения потребности.

Различие типов потребностей позволяет провести разграничение между *маркетингом отклика*, *маркетингом предвидения* и *креативным (творческим) маркетингом*. Маркетинг отклика предполагает, что компания выясняет сформулированные потребности и стремится удовлетворить их, тогда как при маркетинге предвидения производитель смотрит вперед и пытается определить, в чем потребитель будет нуждаться в ближайшем будущем. В отличие от них креативный маркетинг идентифицирует потребности, которые не сформулированы потребителями, и предлагает решения, на которые пользователи с энтузиазмом отвечают. Корпорация *Sony* — отличный пример креативного маркетинга; она вывела на рынок множество товаров, о возможности создания которых потребители даже не задумывались: аудиоплееры «Walkman», видеомэгагитоны, видеокамеры. Корпорация просто тесно в рамках ориентированного на потребителей подхода маркетинга: это *управляющая*, а не *управляемая рынком* фирма. Ее основатель, Акио Морито, утверждал, что он не обслуживает, а создает рынки.<sup>25</sup>

Почему так важно удовлетворять потребности целевых потребителей? Объем продаж каждой компании обеспечивают две группы потребителей: новые пользователи и те, кто приобретает ее продукцию повторно. Исследования показывают, что привлечение нового потребителя может обойтись компании в пять раз дороже, чем удовлетворение потребностей актуального.<sup>26</sup> А для того чтобы новый потребитель принес компании прибыль, сопоставимую с той, которую она получала от покинувшего ее клиента, компания должна увеличить свои расходы в 16 раз. Следовательно, *удержание (сохранение) потребителей* намного важнее *привлечения новых пользователей*.

## Интегрированный маркетинг

Если работа всех отделов компании служит интересам потребителя, в ней формируется система *интегрированного маркетинга*. Интегрированный маркетинг имеет место на двух уровнях. Во-первых, на уровне функций, когда все различные маркетинговые функции — сбыт, реклама, управление производством и реализацией продукта, маркетинговые исследования — взаимосвязаны, а их выполнение скоординировано с точки зрения интересов потребителей.

Во-вторых, на уровне структурных подразделений, когда в осуществлении маркетинговой деятельности участвуют все службы и отделы компании. По мне-

нию Дэвида Паккарда, одного из основателей корпорации *Hewlett Packard*, «маркетинг слишком важен, чтобы отдавать его на откуп только отделу маркетинга». Маркетинг — это не основное направление работы одного из отделов компании, это ориентация всей ее деятельности. Для стимулирования командной работы всех отделов компания должна уделять равное внимание внутреннему и внешнему маркетингу. *Внешний маркетинг* — это маркетинг, направленный на людей, не работающих в компании. Задача *внутреннего маркетинга* — осуществление найма работников, их обучение и мотивация на высокий уровень обслуживания клиентов. Внутренний маркетинг должен предшествовать внешнему. Нет смысла обещать отличный уровень обслуживания, если работники компании не готовы обеспечить его (см. вставку «Искусство маркетинга: внутренний маркетинг»).

Менеджеры, воспринимающие потребителя как единственный «прибылеобразующий фактор», считают, что традиционная организационная схема в виде пирамиды — с президентом компании на вершине, менеджментом посередине и линейными специалистами и потребителями внизу — устарела. Квалифицированные маркетинговые компании переворачивают схему с ног на голову, ставя на вершину пирамиды потребителей. Следующее по степени значимости место они отводят работникам передней линии, которые встречают, обслуживают и удовлетворяют потребности клиентов; под ними — средний менеджмент, осуществляющий поддержку находящихся на «передовой» сотрудников; и в основании такой пирамиды находится высшее руководство, ответственное за наем и обеспечение деятельности менеджеров среднего звена.

### **Искусство маркетинга: внутренний маркетинг**

Одним из самых ценных в арсенале специалистов по маркетингу является умение отбирать, обучать и сплачивать людей внутри организации, с тем чтобы все сотрудники активно участвовали во внешнем маркетинге, имеющем целью строительство отношений с клиентами — удовлетворяющих их потребности и долговременных. Внутренний маркетинг начинается с отбора менеджеров и сотрудников, благорасположенных к компании, ее продуктам и ее клиентам. Следующий шаг — обучение, мотивирование и наделение полномочиями всего персонала компании, поскольку для выполнения своих ролей в обеспечении ценностей клиентов сотрудникам потребуются знания, владение определенным инструментарием и властные полномочия. Наконец, установив стандарты производительности, компания переходит к осуществлению мониторинга действий сотрудников и вознаграждению хорошей работы — так посредством непрерывной коммуникации, мотивации и обратной связи замыкается цикл внутреннего маркетинга.

Овладение навыками внутреннего маркетинга требует планирования, времени и настойчивости. Не все меры коммуникации и мотивации одинаково успешно влияют на всех сотрудников, так же как не все рекламные объявления или призы торговых представителей одинаково влияют на клиентов. Подобным образом и внутренний маркетинг не будет эффективным, если он остается лишь лозунгом или модным веянием. Однако если внутренний маркетинг работает по-настоящему, он может помочь вознести компанию к вершинам отрасли.

Например, внутренний маркетинг является самой сильной стороной авиакомпании *Southwest Airlines*, топ-менеджмент которой обращает пристальное внимание на подбор и обучение кадров, внутреннюю коммуникацию и мотивацию работников. Главный менеджер и президент компании постоянно посещают различные филиалы *Southwest*, посылают сотрудникам открытки ко дню рождения, сообщают им об отзывах пассажиров о работе компании. Персонал *Southwest* предлагает услуги отличного качества и всегда с улыбкой. Люди настолько преданны работе, что в трудные для компании времена готовы работать без зарплаты, ради того чтобы *Southwest* могла сократить издержки. Без сомнения, менеджеры *Southwest* являют собой прекрасный пример того, как следует применять имеющиеся огромное значение навыки внутреннего маркетинга.<sup>27</sup>

## Прибыльность

Основная задача концепции традиционного маркетинга — помощь в достижении поставленных перед организацией целей. Целью закрытых акционерных компаний является получение прибыли; некоммерческих или общественных организаций — выживание и привлечение средств, достаточных для продолжения деятельности. Коммерческие фирмы должны ставить целью достижение прибыли в результате создания потребительской ценности, которая лучше, чем предложения конкурентов, удовлетворяет потребности пользователей.<sup>28</sup>

К настоящим профессионалам маркетинга относятся такие американские корпорации, как *Procter & Gamble*, *Disney*, *Nordstrom*, *Wal-Mart*, *Milliken & Company*, *McDonald's*, *Maniott Hotels*, *American Airlines*, несколько японских (*Sony*, *Toyota*, *Canon*) и европейских (*Ikea*, *Club Med*, *Nokia*, *ABB*, *Marks & Spencer*) компаний. В центре внимания каждой из них — потребитель, и вся деятельность компаний организована таким образом, чтобы эффективно реагировать на изменяющиеся потребности покупателей. Все они имеют маркетинговые отделы, укомплектованные высокопрофессиональными сотрудниками, а остальные подразделения — производственные, финансовые, исследовательские, кадров, закупок — неизменно придерживаются принципа «потребитель — король». Исследования показывают, что деятельность компаний, придерживающихся концепции традиционного маркетинга, отличается высокой эффективностью.<sup>29</sup>

Однако концепция традиционного маркетинга не только приносит выгоды, но и ставит перед организациями три серьезные проблемы: организационное сопротивление, медленное усвоение основ маркетинга и быстрое забывание приобретенных знаний. Некоторые отделы компаний (чаще всего производственный, финансовый и исследовательский) считают, что усиление маркетинговой функции приведет к снижению их влияния в организации. Сопротивление особенно сильно в компаниях отраслей, впервые обращающихся к маркетингу, например в юридических фирмах, колледжах, государственных организациях. Несмотря на сопротивление, многим компаниям удается внедрить в своих коллективах маркетинговое мышление. Со временем маркетинг перерастает в основную функцию работников. В конечном счете контрольным показателем становится потребитель, а значит, маркетинг превращается в функцию, интегрирующую деятельность организации в целом.

## Концепция индивидуального маркетинга

Сегодня многие компании выходят за рамки концепции традиционного маркетинга, работающей на уровне сегментов потребителей, и обращаются к концепции индивидуального, согласно которой предложения, услуги и коммуникация формируются с учетом потребностей отдельных клиентов (рис. 1.4). Эти компании надеются достичь рентабельности и стабильного роста за счет завоевания большей в сравнении с конкурентами доли расходов каждого клиента, высокой степени лояльности потребителей и принципиального признания ценности клиента на протяжении всей его жизни. Этот подход получил практическое применение в результате успеха практики изготовления заказных изделий, широкого распространения компьютеров, Интернета, а также прямого маркетинга, т. е. сбыта без посредников. Данный подход оптимален для компаний, по роду своей деятельности получающих разнообразную информацию о каждом своем клиенте, а также распространяющих товары, требующие периодической замены или модификации, и/либо торгующих дорогостоящими товарами.

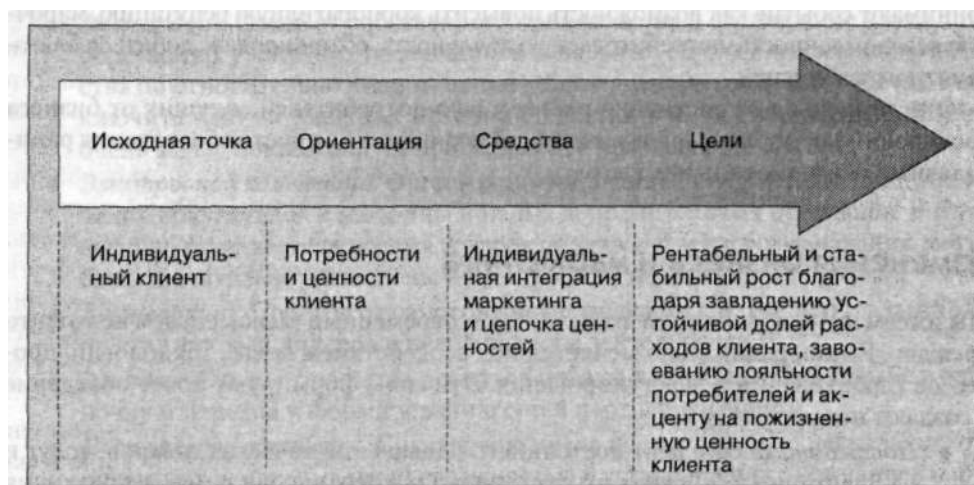


Рис. 1.4. Концепция индивидуального маркетинга

## Концепция социально ответственного маркетинга

В последнее время постоянно поднимается вопрос о том, в какой степени философия маркетинга соответствует веку загрязнения окружающей среды, ограниченности ресурсов, роста населения, голода и бедности и как она учитывает интересы общества в целом. Должна ли компания, умеющая прекрасно удовлетворить нужды потребителей, исходить из приоритетов долгосрочных интересов общества и его членов? Концепция маркетинга не рассматривает проблему потенциальных конфликтов между нуждами и интересами потребителей и общественным благосостоянием.

Некоторые фирмы и отрасли подвергаются критике за то, что их деятельность по удовлетворению нужд потребителей сопряжена с ущербом, наносимым обществу как таковому. Следовательно, мы нуждаемся в расширении концепции маркетинга. Мы предлагаем использовать понятие **социально ответственного маркетинга**, в со-

ответствии с которым задачи организации состоят в установлении нужд, потребностей и интересов целевых рынков и удовлетворении пользователей более эффективными и результативными, чем у конкурентов, способами при сохранении или повышении благосостояния не только потребителей, но и общества в целом.

Концепция социально ответственного маркетинга требует, чтобы маркетинг учитывал социальные и этические аспекты бизнес-деятельности. Согласно ей, компании-производители должны уравнивать и оценивать часто противоречащие друг другу задачи обеспечения прибыльности, удовлетворения нужд потребителей и интересы всего общества.

Компания *Patagonia*, которая продает одежду и принадлежности для активного отдыха, применяет одну из разновидностей социально ответственного маркетинга, называемую *событийный маркетинг*. Хэмиш Прингл и Марджори Томпсон определяют его как «деятельность, в ходе которой компания с помощью своего имиджа, продукта или услуги устанавливает взаимовыгодные отношения или партнерство с одним или несколькими "событиями" ("мероприятиями")». <sup>30</sup> Такие компании воспринимают событие как возможность повысить корпоративную репутацию, марочную осведомленность, потребительскую лояльность, объем продаж, добиться благоприятного паблисити.

Они уверены, что постоянно растет число потребителей, ждущих от бизнеса проявлений корпоративной гражданской позиции, а не просто обеспечения рациональных и эмоциональных выгод.

## Изменения бизнеса и маркетинга

Мы имеем все основания утверждать, что «современный рынок совсем не тот, что прежде». Рынок радикально меняется под воздействием новых технологий, процессов глобализации и дерегулирования. Эти силы формируют новое поведение и создают новые проблемы.

- *Потребители* ожидают постоянного повышения качества товаров, услуг и их адаптации к собственным запросам. Они все меньше замечают различия между товарами, их интерес к конкретным торговым маркам постоянно снижается. Потребители могут получить исчерпывающую информацию о товарах из Интернета или иных источников, что позволяет им более осознанно подходить к их приобретению. При поиске необходимых им товаров покупатели все чаще проявляют чувствительность к ценам.
- *Товары под торговыми марками производителей (национальные торговые марки)* сталкиваются с интенсивной конкуренцией как со стороны других национальных, так и иностранных марок, что ведет к росту затрат на продвижение и сокращению прибыльности. Кроме того, их владельцы вынуждены бороться с могущественными розничными торговцами, которые ограничивают размещение национальных марок в торговых залах, отдавая приоритет товарам под собственными марками.
- *Розничная торговля* страдает от товарного перенасыщения. Малые предприятия становятся жертвами растущей мощи гигантских торговых компаний и «убийц товарных категорий». Они не в состоянии противостоять конкурен-

ции со стороны фирм, специализирующихся на прямой почтовой рассылке; повышению стоимости рекламы в газетах, журналах и на телевидении; развитию системы телемагазинов и интернет-торговли. В ответ предприимчивые розничные торговцы вносят в обслуживание посетителей магазинов элементы развлечения — кафе-бары, лекции, демонстрации и представления, продавая не столько товары, сколько «опыт».

### **Реакция компаний-поставщиков**

Учитывая происходящие изменения, производители извлекают из ситуации уроки и стремятся к устранению возникающих проблем. Наиболее распространены следующие тенденции.

- *Реинжиниринг.* Реорганизация функциональных отделов и создание ключевых бизнес-процессов, каждый из которых управляется мультидисциплинарной командой.
- *Аутсорсинг.* Отказ от собственного производства и расширение круга приобретаемых у внешних поставщиков товаров и услуг (более высокого качества по относительно низким ценам). *Виртуальные компании* работают исключительно на внешних источниках, и так как их собственные активы очень малы, показатели их прибыльности чрезвычайно высоки.
- *Электронная коммерция.* Организация магазина в Интернете вместо привлечения покупателей в магазины и найма дополнительных продавцов. В Сети активно развивается продажа товаров производственного назначения, могут быть значительно расширены и электронные персональные продажи.
- *Бенчмаркинг.* Переход от самосовершенствования к изучению и адаптации опыта мировых лидеров в некоей области деятельности.<sup>31</sup>
- *Альянсы.* Отказ от попыток добиться победы в конкурентной борьбе в одиночку и переход к формированию сетей партнерских фирм.
- *Поставщики-партнеры.* Сокращение числа поставщиков до нескольких, отличающихся максимальной надежностью и установивших с компанией партнерские отношения.
- *Рыночная ориентация.* Переход от ориентации на товар к ориентации на выбранный сегмент рынка.
- *Глобализация и локализация.* Переход от локальных рынков к глобальной деятельности при сохранении позиций на местах.
- *Децентрализация.* Переход от системы управления, в которой все решения принимаются высшим руководством, к более инициативной и «интрепренерской» системе менеджмента.

### **Действия специалистов по маркетингу**

Специалисты по маркетингу не имеют права оставаться в стороне от происходящего изменения рынков и пересматривают свою философию, концепции и средства. В начале нового тысячелетия основными аспектами маркетинга становятся следующие.

- *Маркетинг отношений с клиентами.* Переключение внимания с транзакций на построение долгосрочных, взаимовыгодных отношений с клиентами. Компании фокусируются на наиболее выгодных потребителях, продуктах и каналах.
- *Пожизненная стоимость потребителя.* Переход от прибыли, извлекаемой из единичной сделки, к получению прибыли путем управления длительностью жизненного цикла потребителя. Некоторые компании предлагают своим клиентам регулярные поставки продукции по сниженным ценам, поскольку они уверены, что это будет способствовать установлению долгосрочных отношений с потребителями.
- *Доля потребителя.* Переход от расширения доли рынка к увеличению числа потребителей. Для этого компании предлагают актуальным покупателям расширенный ассортимент товаров, обучают персонал методам продажи дополняющих товаров и увеличения сбыта.
- *Целевой маркетинг.* Переход от предложения товаров максимально широкому кругу покупателей к обслуживанию выбранных целевых рынков. Целевой маркетинг облегчается применением специализированных журналов, телевизионных каналов и новостей Интернета.
- *Индивидуализация.* Вместо унифицированного предложения целевому рынку — индивидуализированные обращения и предложения, учитывающие запросы конкретного потребителя.
- *Базы данных потребителей.* Вместо сбора информации о продажах — создание расширенных баз данных о покупках индивидуальных потребителей, их предпочтениях, демографических данных и обеспечиваемой прибыльности. На основании соответствующих баз данных компании выявляют различные зоны потребностей клиентов и дифференцируют торговые предложения для каждой из них.
- *Интегрированные маркетинговые коммуникации.* Переход от единственного коммуникативного инструмента (например, рекламы) к одновременному использованию нескольких для доведения до клиента устойчивого имиджа торговой марки при каждом контакте.
- *Партнерство участников маркетингового канала.* Изменение отношения к посредникам как к потребителям и восприятие их в качестве партнеров по доведению ценности до конечного пользователя.
- *Каждый сотрудник — маркетолог.* Отход от восприятия маркетинга только как задачи работников отделов маркетинга, сбыта и службы обеспечения потребителей. Осознание каждым работником организации необходимости ориентации на удовлетворение нужд потребителей.
- *Действия, основанные на моделях принятия решений.* Переход от принятия решений на основе интуиции или расплывчатых данных к решениям, базирующимся на моделях и результатах анализа функционирования рынка.

Именно эти аспекты маркетинга будут рассмотрены в нашей книге. Мы стремились помочь специалистам по маркетингу и всем менеджерам успешно пройти по бурным, но многообещающим «морям» рынков. Условием преуспевания ком-

пании-производителя становится ее умение вносить коррективы в маркетинговые стратегии и программы настолько же быстро, насколько изменяются физический и пространственный рынки.

## Выводы

Цифровая революция открыла новые возможности как для потребителей, так и для компаний. Если эпоха Промышленной революции характеризовалась массовым производством и массовым потреблением, переполненными товарами магазинами, повсеместной рекламой и безудержной погоней за скидками, то Информационная эпоха предлагает более точные уровни производства, более прицельную коммуникацию и более сбалансированную ценовую политику.

Маркетологи работают с 10 типами объектов маркетинга (продукты, услуги, опыт, события, личности, географические территории, собственность, организации, информация и идеи). Они действуют на потребительском рынке, глобальном рынке, некоммерческом рынке и государственном рынке. Маркетинг — это социальный процесс, благодаря которому отдельные люди и группы получают то, что они желают и в чем нуждаются, посредством создания продуктов и услуг, их предложения другой стороне и свободного с ней обмена. Маркетинг менеджмент — искусство и наука определения целевых рынков и привлечения, удержания и воспитания клиентов путем создания и предоставления товаров, имеющих для потребителей высокую ценность, а также путем эффективной коммуникации с клиентами.

Компании не стремятся объять необъятное и удовлетворить каждого потребителя, но сегментируют выбранные рынки и разрабатывают предложение, которое позиционируется специально для целевого рынка. Потребности — базовые нужды человека — превращаются в желания, когда они направлены на конкретные объекты, способные удовлетворить данную потребность. Чтобы удовлетворить потребность, компания выступает с предложением, имеющим ценность для потребителя. Успех имеют те предложения, которые обеспечивают потребителю одновременно удовлетворение и выгоду.

Любой обмен требует участия как минимум двух сторон, каждая из которых обладает ценностью, искомой другой стороной, способностью к коммуникациям и доставке ценности, свободна в вопросах принятия предложения или отказа от него и считает приемлемой или желательной сделку с другой стороной. Достигнутое согласие на совершение обмена реализуется в транзакции, являющейся составным элементом более широкого понятия — маркетинга отношений. Через маркетинг отношений организации налаживают долговременные, взаимовыгодные связи с клиентами, что позволяет первым получать прибыль и продолжительное время поддерживать свой бизнес. Достижение целевого рынка требует использования каналов коммуникации, распределения и сбыта, которые в совокупности своей образуют цепь, соединяющую все предприятия — от поставщиков сырья до доводящих конечный продукт до покупателя — и представляющую собой систему создания потребительской ценности.

В маркетинговой среде компании сталкиваются с конкуренцией марок, отраслей, форм и товаров-субститутов. В целом маркетинговую среду можно подраз-



делить на среду задач (непосредственные участники производства, распространения и продвижения товарного предложения) и более широкое внешнее окружение (демографические, экономические, природные, технологические, политико-правовые и социально-культурные силы). В рамках этих двух сфер компании создают маркетинговые программы, для чего используют маркетинг-микс, включающий в себя совокупность маркетинговых инструментов для решения задач по удовлетворению потребностей целевого рынка (комплекс четырех P): товар, цена, распределение, продвижение (*product, price, place, promotion*).

Деятельность компании может основываться на одной из шести концепций. Производственная концепция предполагает, что потребителям необходимы доступные, приемлемые по ценам товары. Товарная концепция исходит из того, что потребители заинтересованы в товарах высокого качества с высокими или инновационными свойствами. Сбытовая концепция предполагает, что для того чтобы потребители совершили покупку, необходимы агрессивные усилия компании по продажам и стимулированию. Концепция традиционного маркетинга утверждает, что залог достижения целей организации — в более эффективных, чем у конкурентов, способах создания потребительской ценности, ее доведения до целевых рынков и осуществления коммуникаций. Ориентируясь на концепцию индивидуального маркетинга, компания корректирует свои предложения и деятельность в целом с учетом пожеланий конкретных клиентов, благодаря чему добивается рентабельности, стабильного роста, лояльности потребителей и отвоевывает устойчивую долю расходов клиента. Концепция социально ответственного маркетинга провозглашает задачей организации более эффективное и результативное, чем у конкурентов, удовлетворение потребителей при обеспечении интересов как отдельных индивидов, так и общества в целом.

Развитие технологий, глобализация и дерегулирование оказывают значительное воздействие как на потребителей, так и на поставщиков товаров и услуг. Перемены, привносимые этими факторами, и новые запросы потребителей предопределили необходимость изменения принципов деятельности многих компаний. Дальновидные компании должны строить свою маркетинговую деятельность в соответствии с изменениями на рынке и в рыночном пространстве.

## ПРИМЕЧАНИЯ

1. Eryn Brown, «How Can a Dot-Com Be This Hot?» *Fortune*, January 21, 2002, pp. 87+; Mary Anne Ostrom, «Big Retailers Turn to Using EBay», *Mercury News*, January 21, 2002, ([www.mercurycenter.com](http://www.mercurycenter.com)).
2. See Saul Hansell, «The Monster That's Feasting on Newspapers», *New York Times*, March 24, 2002, sec. 3, pp. 1,13; and James R. Healey, «Circuit City Plans to Push CarMax Out of the Nest», *USA Today*, February 25, 2002, ([www.itsatoday.com/money/warn/2002-02-22-circuit-city.htm](http://www.itsatoday.com/money/warn/2002-02-22-circuit-city.htm)).
3. Sam Hill and Glenn Rifkin, *Radical Marketing* (New York: HarperBusiness, 1999).
4. «Boston Beer Reports Barrelage Down, But Net Sales Stable», *Modern Brewery Age*, March 1, 1999, ([zyvw.hoovers.com](http://zyvw.hoovers.com)).
5. Jay Conrad Levinson and Seth Grodin, *The Guerrilla Marketing Handbook* (Boston: Houghton Mifflin, 1994).

6. See Irving J. Rein, Philip Kotler, and Martin Stoller, *High Visibility* (Chicago: NTC Publishers, 1998).
7. See Philip Kotler, Irving J. Rein, and Donald Haider, *Marketing Places: Attracting Investment, Industry, and Tourism to Cities, States, and Nations* (New York: Free Press, 1993).
8. See Carl Shapiro and Hal R. Varian, «Versioning: The Smart Way to Sell Information,» *Harvard Business Review* (November-December 1998): 106-14.
9. Peter Drucker, *Management: Tasks, Responsibilities, Practices* (New York: Harper & Row, 1973), pp. 64-65.
10. Peter D. Bennett, ed., *Dictionary of Marketing Terms*, 2d ed. (Chicago: American Marketing Association, 1995).
11. See Jeffrey Rayport and John Sviokla, «Managing in the Marketspace,» *Harvard Business Review* (November-December 1994): 141-50. Also see their «Exploring the Virtual Value Chain,» *Harvard Business Review* (November-December 1995): 75-85.
12. From a lecture by Mohan Sawhney, faculty member at Kellogg Graduate School of Management, Northwestern University, June 4, 1998.
13. See Regis McKenna, *Relationship Marketing* (Reading, MA: Addison-Wesley, 1991); Martin Christopher, Adrian Payne, and David Ballantyne, *Relationship Marketing: Bringing Quality, Customer Sendee, and Marketing Together* (Oxford, UK: Butterworth-Heinemann, 1991); and Jagdish N. Sheth and Atul Parvatiyar, eds., *Relationship Marketing: Theory, Methods, and Applications*, 1994 Research Conference Proceedings, Center for Relationship Marketing, Roberto C. Goizueta Business School, Emory University, Atlanta, GA.
14. See James C. Anderson, Hakan Hakansson, and Jan Johanson, «Dyadic Business Relationships Within a Business Network Context,» *Journal of Marketing* (October 15, 1994): 1-15.
15. See Neil H. Borden, «The Concept of the Marketing Mix,» *Journal of Advertising Research*, 4 (June): 2-7. For another framework, see George S. Day, «The Capabilities of Market-Driven Organizations,» *Journal of Marketing* 58, no. 4 (October 1994): 37-52.
16. E. Jerome McCarthy, *Basic Marketing: A Managerial Approach*, 13th ed. (Homewood, IL: Irwin, 1999). Two alternative classifications are worth noting. Frey proposed that all marketing decision variables could be categorized into two factors: the offering (product, packaging, brand, price, and service) and methods and tools (distribution channels, personal selling, advertising, sales promotion, and publicity).
17. Robert Lauterborn, «New Marketing Litany: 4 Ps Passe; C-Words Take Over,» *Advertising Age*, October 1, 1990, p. 26. Also see Frederick E. Webster Jr., «Defining the New Marketing Concept,» *Marketing Management* 2, no. 4 (1994): 22-31; and Frederick E. Webster Jr., «Executing the New Marketing Concept,» *Marketing Management* 3, no. 1 (1994): 8-16. See also Ajay Menon and Anil Menon, «Entrepreneurial Marketing Strategy: The Emergence of Corporate Environmentalism as Marketing Strategy,» *Journal of Marketing* 61, no. 1 (January 1997): 51-67.
18. Kathleen Dechant and Barbara Altman, «Environmental Leadership: From Compliance to Competitive Advantage,» *Academy of Management Executive* 8, no. 3 (1994): 7-19. Also see Gregory R. Elliott, «The Marketing Concept: Necessary, but Sufficient? An Environmental View,» *European Journal of Marketing* 24, no. 8 (1990): 20-30.
19. David Welch and Gerry Khermouch, «Can GM Save an Icon?» *BusinessWeek*, April 8, 2002, pp. 60-67.
20. See Theodore Levitt's classic article, «Marketing Myopia,» *Harvard Business Review* (July-August 1960): 45-56.
21. See Karl Albrecht and Ron Zemke, *Service America!* (Homewood, IL: Dow Jones-Irwin, 1985), pp. 6-7.

# Глава 2

## Маркетинг в новой экономике

В этой главе мы рассмотрим следующие вопросы.

- Каковы основные движущие силы новой экономики?
- Как практика бизнеса и маркетинга меняется в условиях новой экономики?
- Как Интернет меняет способ использования специалистами по маркетингу клиентских баз данных и практику управления взаимодействия с клиентами?

### Маркетинг менеджмент в NTT DoCoMo

Когда в Японии звонят мобильные телефоны, *NTT(Nippon Telephone and Telegraph) DoCoMo* получает доход. В вольном переводе *docomo* означает «везде, повсюду» — именно так можно охарактеризовать повсеместное распространение услуг этой компании. Более 31 млн клиентов используют телефонную службу *DoCoMo* не только для телефонной связи, но и для доступа в Интернет. В сети они могут подписаться на очередную часть истории в стиле *маша* и прогноз погоды, мгновенно посылать и получать SMS, и даже заказывать товары. Вместо того чтобы бродить по магазинам, клиент выходит в сеть и с помощью маленького экрана телефона рассматривает нужное изделие (например, кроссовки), выбирает из тысяч предлагаемых марку, фасон и размер, оформляет заказ. Поскольку адрес клиента уже находится в памяти системы, заказ автоматически будет отправлен в ближайший магазин «7-11», куда клиент пойдет за товаром в удобное для него время. Или, за отдельную плату, покупку ему доставят домой.

Используя свои технологии и сети, *DoCoMo* отслеживает продукты и услуги, к которым обращается каждый клиент, и суммирует все транзакции в единый ежемесячный счет, куда включены оплата за подписку, оплата за услуги и все покупки. За месячную подписку поставщики ассоциативных услуг платят сумму, эквивалентную нескольким долларам; *DoCoMo* получает доход, собирая всю эту плату с клиентов, и, прежде чем отправить остаток поставщикам, изымает 9% своих комиссионных. Эти комиссионные складываются, а тратит средний пользователь мобильного телефона в Японии около \$63 в месяц (для сравнения: средний пользователь в США тратит \$53 в месяц). Свои счета клиенты *DoCoMo* могут оплачивать в ближайшем магазине «7-11». Учитывая огромную популярность *DoCoMo* в Японии и ее завидные рекордные доходы в размере \$3 млрд в год, *NTT* ввела аналогичную систему в Германии, Нидерландах и Бельгии.<sup>1</sup>

Сегодня компании нуждаются в свежих идеях, которые подскажут, как действовать и конкурировать в условиях новой гибридной экономики, включающей

старые и новые элементы. Компания *NTT DoCoMo* стремительно набирает опыт в этой гибридной экономике, объединяя передовые технологии с обеспечением услуг высокого качества каждому клиенту. Многие стандартные методы маркетинга старой экономики, такие как реклама в СМИ, стимулирование сбыта, торговые представители, не утратили своего значения. Однако сейчас фирмы должны также быстро прогнозировать и реагировать на возникающие потребности и ожидания клиентов, которые формируются отчасти Интернетом и другими технологиями, — либо их опередят конкуренты.

В этой главе мы, прежде всего, рассмотрим ключевые движущие силы новой экономики.<sup>2</sup> Затем обсудим, как компании используют Интернет, клиентские базы данных и извлечение информации, а также управление взаимодействием с клиентами (*CRM — customer relationship management*) с целью повышения эффективности маркетинга.

## Основные двигатели новой экономики

В реформировании мировой экономики важную роль играет множество сил, среди которых технология, глобализация, разгосударствление рынка. Мы опишем четыре специфических фактора, движущих новую экономику: (1) распространение цифровой технологии и возможность соединений; (2) устранение посредников и посредничество нового типа; (3) кастомизация и кастомеризация; (4) отраслевая конвергенция.

### Распространение цифровой технологии и возможность соединений

В настоящее время бизнес во всем мире ведется преимущественно через сети, соединяющие людей и компании. Сети, соединяющие людей внутри одной компании друг с другом и головным компьютером, называют интранетом; сети, связывающие компанию с ее поставщиками и дистрибьюторами, — это экстранет; наконец, Интернет соединяет пользователей с всемирным «хранилищем информации». Совершая покупки посредством Интернета, компании взаимодействуют с поставщиками и клиентами.

Благодаря беспроводной коммуникации возможность глобального соединения расширяется еще больше. Потребители и фирмы в Европе и Японии уже глубоко вовлечены в м-торговлю (мобильную), использующую такие системы, как *NTT DoCoMo*; рынок США для м-коммерции еще не готов, развит гораздо слабее.

### Устранение посредничества и посредничество нового типа

Необычайный успех первых интернет-фирм (*dot.coms*), таких как *AOL*, *Amazon*, *eBay*, *Yahoo!* и других, вселил страх в сердца многих уважаемых производителей и розничных продавцов. Если у *Compaq*, торговавшей своими компьютерами в розницу, оказались связаны руки, то *Dell Computer*, которая продавала компьютеры напрямую потребителям, могла развиваться быстрее благодаря использованию Интернета для онлайн-продаж. С появлением онлайн-конкурентов

многие типичные посредники — особенно книжные и музыкальные магазины, агентства путешествий, брокерские фирмы — испытывают сильнейшее давление. Они чувствуют угрозу, и не напрасно, со стороны новых е-продавцов. Некоторые традиционные посреднические фирмы действительно вышли из игры. Однако возникли новые, работающие в Сети, посредники (в частности, Priceline.com), успех которых знаменует *появление посредников нового типа* и нового масштаба.

Традиционные фирмы «со стенами и крышей» — такие как *Compaq, Barnes & Noble, Merrill Lynch* — неохотно реагировали на новую реальность, надеясь, что атака онлайн-фирм ослабнет или полностью прекратится. В конце концов, им пришлось создать собственные торговые интернет-каналы, предлагая сочетание сетевых и внесетевых операций, чтобы сохранить лояльность розничных продавцов, брокеров и агентов. Некоторые фирмы с онлайн-каналами и внесетевыми каналами стали сильнее сетевых компаний, поскольку владеют большими резервами ресурсов и известными именами. Между тем многие интернет-компании терпят финансовые неудачи, сокращают расходы и даже объявляют о банкротстве — несмотря на то, что другие dot.coms продолжают процветать.

### Кастомизация и кастомеризация

Кастомизация означает, что компания в состоянии обеспечить каждому клиенту адаптированные специально под него продукты, услуги, цены и каналы поставки. В Сети потребители становятся потребителями-производителями, которые могут, по сути, самостоятельно разрабатывать продукты. А компании получили возможность взаимодействовать индивидуально с каждым клиентом посредством *персонализированных* сообщений, продуктов и услуг. Сочетание функциональной кастомизации и кастомизации маркетинга получило название кастомсризации.<sup>3</sup>

Применить кастомизацию к сложным продуктам, таким как автомобили, весьма проблематично, к тому же она обуславливает рост цены выше того предела, который готов заплатить клиент. Еще одна потенциальная проблема заключается в том, что клиенты не знают, чего они конкретно хотят, пока не увидят реальный продукт, а компании не позволяют клиентам отменять заказы, если изготовление продукта уже началось. Наконец, изготовленные на заказ товары сложно ремонтировать. С другой стороны, кастомизация отлично подходит для некоторых продуктов — мини-компьютеров, косметических кремов и лосьонов, — а также является хорошим полигоном для исследований.

### Отраслевая конвергенция

Отраслевые границы стремительно размываются. Фармацевтические компании, некогда принадлежавшие в основном к химической промышленности, ныне ведут биогенетические исследования, позволяющие создавать формулы не только новых лекарственных препаратов, но и косметических средств (космоневетика) и продуктов питания (нутрицевтика). Производители фотопленки, такие как *Kodak*, также принадлежали к химической отрасли, но сейчас, осваивая цифровые технологии обработки изображения, движутся в сторону электропики. Все эти компании признают: пересечение двух или более отраслей открывает массу новых возможностей.

## Как видоизменяется практика бизнеса

Изменения в технологии и экономике выявляют новый набор теоретических представлений и практических методов, используемых коммерческими фирмами. В табл. 2.1 приведены основные положения старой экономики и то, как они модифицировались в новых условиях.

Сегодняшняя экономика и большинство компаний являются гибридами старой и новой экономики. Компании, которые надеются развиваться и процветать, нуждаются не только в сохранении навыков и знаний, зарекомендовавших себя в прошлом, но и в освоении новых знаний и умений. Аналогично, нынешнее рыночное пространство состоит из традиционных потребителей (не делающих покупок в Сети), киберпотребителей (приобретающих товары преимущественно через Интернет) и гибридных потребителей (которые пользуются обоими способами).<sup>4</sup>

Большинство потребителей относятся к гибридным: они ходят в продовольственные магазины и время от времени делают заказы в *Peapod* через Интернет; покупают книги в *Barnes & Noble*, а иногда заказывают их на сайте той же компании [bn.com](http://bn.com). Таким образом, чтобы угодить гибридным потребителям, большинству компаний необходимо присутствовать и на традиционном рынке, и на онлайн-овом. Адаптируясь к новым условиям, компании уже корректируют свои методы продаж. Мы рассмотрим три маркетинговых метода, которые осваивают компании и их специалисты по маркетингу: е-бизнес, web-сайты и управление взаимодействием с клиентами.

Таблица 2.1. Старая и новая экономика

Старая экономика	Новая экономика
Организована по производственным единицам	Организована по сегментам клиентов
Фокусируется на прибыльных транзакциях клиента	Фокусируется на пожизненной ценности
Оценивает преимущественно финансовые результаты	Оценивает также результаты маркетинга
Фокусируется на акционерах	Фокусируется на заинтересованных лицах
Маркетингом занимаются специалисты по маркетингу	Маркетингом занимаются все
Торговые марки строятся посредством рекламы эксплуатационные характеристики продукта	В создании торговой марки главное —
Основное внимание — привлечению клиентов	Основное внимание — удержанию клиентов
Нет оценки удовлетворенности клиента и уровень их удержания	Измеряется удовлетворенность клиентов
Завышенные обещания, невыполненные обязательства	Разумные обещания, перевыполненные обязательства

## Как изменяется практика маркетинга: е-бизнес

Под е-бизнесом понимают использование электронных средств и платформ для ведения бизнеса компании. Интернет помогает компаниям действовать быстрее,

точнее, с меньшими затратами, расширяет рамки времени и пространства, позволяет кастомизировать и персонализировать предложение. Организации открывают web-сайты с целью распространения информации и продвижения товаров и услуг. Они используют интранет для облегчения внутренней коммуникации между работниками и экстранет для облегчения обмена данными, заказами и платежами с поставщиками и дистрибьюторами. Глава *Microsoft* Билл Гейтс утверждает, что его компания почти полностью функционирует посредством электроники; что какое-либо движение бумаг едва ли вообще имеет место, так как любой документ можно увидеть на экране компьютера.<sup>5</sup>

Е-торговля — деятельность более узкая, чем е-бизнес; этот термин означает, что помимо обеспечения информации об истории компании, политике, продуктах и вакансиях, web-сайт позволяет осуществлять транзакции или онлайн-продажу продуктов и услуг. В свою очередь, е-торговля дала толчок е-закупкам и е-маркетингу. В е-закупках компании используют Интернет для эффективного приобретения продуктов, услуг и информации от онлайн-поставщиков. Е-маркетинг — это усилия компании по информированию, коммуникации, продвижению и продаже своих продуктов и услуг посредством Интернета.

Е-бизнес и е-торговля осуществляются в основном по четырем главным направлениям: В2С (фирма потребителю), В2В (фирма фирме), С2С (потребитель потребителю) и С2В (потребитель фирме). Кроме того, е-бизнес может принимать форму компаний чисто онлайн-овых или смешанных традиционно-онлайн-овых.

### **Бизнес в Интернете: В2С (фирма потребителю)**

Более 100 миллионов американцев выходят в Сеть, чтобы изучить продукт или услугу, найти информацию о туристических поездках, кинофильмах, книгах и развлечениях. Чаще всего в Сети потребители покупают (в процентном соотношении онлайн-новых покупателей в каждой товарной категории) книги (58%), музыкальные записи (50%), программное обеспечение (44%), авиабилеты (29%), ПК-периферию (28%), одежду (26%), видеозаписи (24%), делают предварительный заказ гостиницы (20%), покупают игрушки (20%), цветы (17%) и бытовую электронику (12%).

Более всего Интернет полезен для приобретения продуктов и услуг в направлении В2С, когда потребитель ищет удобный способ заказать товар (например, книги и музыкальные записи), возможность сократить затраты (напр., при покупке акций или ознакомлении с новостями), или информацию об особенностях и цене продукта (напр., автомобиля или компьютера). Интернет не столь удобен для покупки продуктов, которые надо «пощупать» или предварительно изучить, однако потребители имеют возможность приобрести и заказывают в Сети и крупную бытовую технику, и компьютеры, и даже цветы и вино, не видя их воочию и предварительно не проверяя. В случае В2С инициатором и контролером процесса обмена становится клиент; часто продавцам приходится ждать, пока клиенты пригласят их участвовать в обмене. Даже после вступления продавцов в процесс обмена клиенты, оградив себя агентами и посредниками, сами определяют, какая информация им требуется, какие предложения интересны и какую цену готовы платить.

### Бизнес в Интернете: B2B (фирма фирме)

Сайты B2B работают более активно, чем сайты B2C. Сайты B2B делают рынок эффективнее и коренным образом меняют взаимоотношения «поставщик-клиент» (рис. 2.1). По оценкам ведущих исследовательских фирм, объем онлайн-торговли B2B в 10-15 раз превышает аналогичные сделки B2C. Организации-покупатели часто добиваются более выгодных цен, используя B2B-аукционные сайты, информацию о текущем курсе обмена валюты, онлайн-каталоги товаров, специализированные сайты бартеров и другие сетевые ресурсы. Многие крупные предприятия, включая *Ford*, *General Electric* и *Merck*, вложили миллионы долларов в создание интернет-систем снабжения. В результате стоимость обработки снизилась со \$100 до \$20. Стремясь добиться от поставщиков более существенных скидок, компании также формируют онлайн-вые закупочные альянсы. Корпорации *GM*, *Ford* и *DaimlerChrysler* образовали союз *Covisint*, который, как они полагают, благодаря объединенным закупкам электроники позволит сэкономить на каждом автомобиле не менее \$1200.

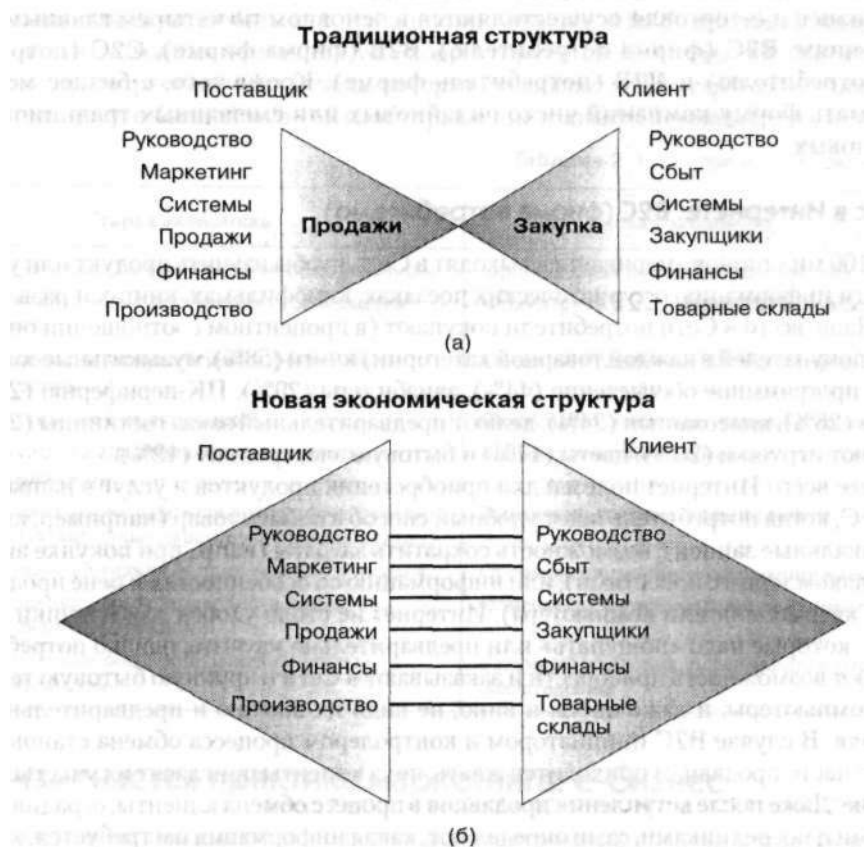


Рис. 2.1. Взаимодействие «поставщик-клиент» в традиционной и новой экономике



Кроме того, покупатели делового рынка имеют доступ к большим объемам информации от: (1) владельцев web-сайтов; (2) *инфопосредников* — третьих сторон, которые создают добавленную стоимость, собирая информацию о товарных альтернативах; (3) *создателей рынков* — третьих сторон, которые создают рынки, соединяя покупателей и продавцов; (4) клиентских сообществ — онлайн-овых групп, в которых клиенты обмениваются мнениями о продуктах и услугах поставщиков. В результате ценообразование становится более прозрачным. Ценовой пресс на недифференцированные продукты будет усиливаться, в то время как покупатели будут получать более подробную картину истинной ценности высокодифференцированных продуктов. Поставщики продуктов высокого класса получают возможность компенсировать прозрачность цены прозрачностью ценности; а поставщики недифференцированных продуктов, чтобы оставаться конкурентоспособными, будут вынуждены снижать цены.

### **Бизнес в Интернете: C2C (потребитель потребителю)**

Говоря об онлайн-овом бизнесе C2C, мы имеем в виду, что потребители не только потребляют товары, но все активнее поставляют в Интернет информацию о них. Присоединяясь к группам по интересам, они обмениваются информацией в чатах. «Слухи из Сети» становятся не менее важным фактором влияния на покупку, чем просто «слухи». Информация о хороших компаниях и товарах распространяется стремительно, а о плохих компаниях и товарах — еще быстрее. Как отмечалось в гл. 1, *eBay* — это онлайн-овое торговое сообщество, в котором зарегистрированы миллионы пользователей, в основном потребителей, которые хотят продать или купить продукты из более чем 1000 товарных категорий.

### **Бизнес в Интернете: C2B (потребитель фирме)**

Потребители согласны также, что контактировать с компаниями легче через Интернет. Компании приглашают потенциальных и настоящих клиентов обращаться к ним по электронной почте с вопросами, предложениями и жалобами. На некоторых сайтах работает опция «call-me»: когда клиент нажимает на соответствующую кнопку на экране, его телефон автоматически соединяется с телефоном представителя компании, готовым ответить на вопросы. Многие онлайн-овые компании не торопятся отвечать на запросы потребителей, однако дальновидные продавцы отвечают без проволочек, а также рассылают свои новостные бюллетени, сообщения о специальных предложениях (основанных на покупательской истории конкретного адреса), напоминания об условиях обслуживания и обновлении гарантий, объявления о специальных мероприятиях. Выразить свое недовольство фирмами и продуктами потребители могут, воспользовавшись услугами таких сайтов, как *eComplaints* («Электронная книга жалоб») и *PlanetFeedback.com* («Всемирная обратная связь»)<sup>8</sup>.

### **Онлайн-овые и традиционно-онлайн-овые компании**

Среди e-фирм можно выделить компании, работающие исключительно в Интернете, т. е. открывшие web-сайт без всякого предшествующего опыта работы в ка-

честве фирмы, и компании смешанные, т. е. традиционные компании, расширившие свою деятельность за счет сайта, открытого с целью распространения информации и ведения торговли.

**Онлайновые компании.** К этим компаниям относятся поисковые системы, поставщики интернет-услуг, торговые сайты, сайты транзакций, сайты ассоциативного обслуживания и сайты доступа к программным продуктам. Поисковые системы и порталы, такие как *Yahool*, зародились как средства поиска данных. Постепенно они пополнялись таким сервисом, как новости, прогноз погоды, бесплатные почтовые ящики — в надежде стать домашней (стартовой) страницей при выходе пользователя в Интернет. Провайдеры интернет-услуг (Internet Service Providers — ISP), в частности *AOL*, обеспечивают соединение с Интернетом и e-mail за определенную плату. Коммерческие сайты, такие как *Amazon.com*, продают книги, музыкальные записи и т. п. Сайты транзакций вроде *eBay* берут комиссионное вознаграждение за сделки, осуществленные при их посредничестве. Сайты ассоциативных услуг, например *WSJ.com* (сайт *Wall Street Journal*), предлагают финансовые новости и другую информацию. Сайты доступа к программным продуктам (enabler site) предлагают техническое и программное обеспечение, позволяющее осуществлять коммуникацию и торговлю в Интернете.

Фирмы, функционирующие исключительно в Сети, терпят фиаско по нескольким причинам: многие «с головой» бросаются в рынок без соответствующих исследований или планирования; из-за неудачного дизайна web-сайтов; из-за отсутствия адекватной инфраструктуры для своевременной поставки товаров и сервисного обслуживания. Чтобы привлечь клиентов, интернет-фирмы, вместо того, чтобы использовать прицельный маркетинг, часто тратят огромные суммы на массовый маркетинг и внесетевую рекламу, полагаясь на молву, и сосредоточены в основном на приобретении клиентов вместо строительства взаимоотношений для формирования лояльной базы постоянных пользователей. Наконец, многим интернет-фирмам не удается разработать внятную модель бизнеса, который принесил бы стабильную прибыль. Так, онлайнный продавец продовольствия *Webvan*, переоценив свои силы, открыл автоматизированные склады, которые оказались загружены гораздо меньше расчетного минимума. Не сумев привлечь постоянных клиентов в Сети, просуществовавшая менее трех лет компания объявила о банкротстве.

Тем не менее многие dotcoms выживают и процветают, а некоторые, невзирая на временные трудности и убытки, действуют согласно грамотным бизнес-планам. Например, интернет-провайдер *Earthlink* в настоящее время зарабатывает ежемесячно минимум \$9 на каждом подписчике его интернет- и e-mail-услуг. Подписчик становится рентабельным для *Earthlink* после того, как его взносы в сумме превышают \$100 — среднюю стоимость приобретения нового клиента, что по времени занимает около 11 месяцев.

**Смешанные традиционно-онлайновые компании.** Многие солидные фирмы, мгновенно сориентировавшись, открыли web-сайты с информацией о компании, но при этом не спешат начать онлайнный бизнес, беспокоясь, что их заподозрят в желании перейти дорогу их внесетевым розничным продавцам и агентам. Например, *Merrill Lynch* хотела конкурировать с *E\*TRADE*, *Schwab* и другими брокерскими интернет-фирмами, но сомневалась, стоит ли ей открывать онлайнную торгов-

лю акциями, боясь, что этому воспротивятся ее собственные брокеры. Даже книготорговая компания *Bames&Noble*, несмотря на вызов со стороны Amazon.com, откладывала открытие интернет-магазина из-за опасений, что это негативно скажется на продажах в ее обычных магазинах.

Компания *Liberty Mutual* решила эту проблему с помощью опроса своих онлайн-новых клиентов. Их попросили ответить, как они предпочитают делать покупки — напрямую или с помощью финансового консультанта. Если пользователи голосуют за консультанта, *Liberty Mutual* передает информацию об их потребностях консультанту для персонального рассмотрения. Другой пример: исследование компании *Avon* показало, что между ее имеющимися клиентами и потенциальными онлайн-новыми клиентами почти нет пересечения, поэтому компания смело начала торговлю в Сети, а, кроме того, предложила своим торговым представителям открыть собственные web-сайты и помощь в их разработке.<sup>9</sup>

Смешанные компании сталкиваются с проблемой конфликта в канале распределения, однако многие из них порой добиваются большего успеха, чем чисто онлайн-овые фирмы. Прежде всего, компании вроде *Menill Lynch* и *Wal-Mart* выигрывают за счет своих известных марочных названий; приобретение нового клиента обходится им в \$12, а не в \$82, как чисто онлайн-овой фирме.<sup>10</sup> Во-вторых, у них больше финансовых ресурсов и доступа к денежным источникам. В-третьих, у них больше знаний и опыта, хорошие отношения с поставщиками и большая клиентская база. В-четвертых, они работают круглосуточно и без выходных, а их розничные магазины в любой момент примут товар обратно. Наконец, в-пятых, Интернет позволяет им обслуживать тех многочисленных клиентов, которые проживают далеко от места расположения обычных магазинов.

## Как изменяется практика маркетинга: создание web-сайтов

Понятно, что всем компаниям необходимо осваивать е-маркетинг и е-торговлю. Решив открыть web-сайт, компании должны ответить на множество вопросов касательно привлечения и удержания пользователей, рекламы в Сети, отношений с партнерами по каналу распространения, своевременного обновления сайта и превращения его в прибыльный. Многие из этих вопросов рассматриваются в данной книге. Сейчас мы остановимся на трех: создание web-сайта, продвижение товара в Сети и построение модели выгодного и прибыльного бизнеса.

### Создание привлекательного web-сайта

Основная проблема заключается в том, чтобы создать сайт, привлекательный для глаз, интересный настолько, чтобы стимулировать повторное посещение, и достигающий целей компании. На смену первым, основанным лишь на тексте, сайтам пришли новые сайты с текстом, звуком и анимацией (см. [www.gap.com](http://www.gap.com) или [www.1800flowers.com](http://www.1800flowers.com)). Дж. Рейпорт (Rayport) и Б. Яворски (Jaworski) полагают, что эффективные сайты характеризуют специфические элементы дизайна, которые они назвали 7С.<sup>11</sup>

- *Контекст* (Context). Структура и дизайн.
- *Содержание* (Content). Текст, рисунки, звук, видеоряд.
- *Общность* (Community). То, как сайт позволяет общаться пользователям между собой.
- *Кастомизация* (Customization). Способность сайта адаптироваться к разным пользователям или позволять пользователям персонализировать сайт.
- *Коммуникация* (Communication). Способность сайта поддерживать контакты «сайт-пользователь», «пользователь-сайт» или двухстороннюю коммуникацию.
- *Соединение* (Connection). То, как сайт связывается с другими сайтами.
- *Коммерция* (Commerce). Возможности сайта осуществлять коммерческие сделки.

Разработка привлекательного web-сайта — важный навык в арсенале специалиста по маркетингу. Даже поручая эту задачу профессиональному web-дизайнеру, вы должны понимать принципы дизайна хорошего сайта (см. вставку «Искусство маркетинга: дизайн web-сайта»). А чтобы обеспечить популярность уже готового сайта, компании необходимо обратить особое внимание на факторы контекста и содержания.

**Факторы контекста.** Посетители судят о сайте по тому, легко ли им пользоваться, и по его внешней привлекательности. Легкость пользования включает три основных характеристики: скорость загрузки; понятность главной информационной страницы (home page); легкость перемещения на другие страницы, которые должны открываться быстро. Внешнюю, физическую привлекательность сайта определяют следующие факторы." (1) отсутствие на страницах лишних деталей, перегруженность содержанием; (2) исключительная удобочитаемость (тип и размер шрифтов); (3) грамотное использование цвета и звука.

**Факторы содержания.** Факторы содержания содействуют повторным посещениям, но не гарантируют их. Повторные посещения будут стимулировать интересное, полезное и постоянно обновляющееся содержание. Для привлечения новых посетителей и превращения их в постоянных эффективны: (1) насыщенная информация со ссылками на тематически близкие сайты; (2) обновляющиеся новости, интересующие целевых пользователей; (3) обновляющиеся бесплатные предложения; (4) конкурсы и призы; (5) юмор и шутки; (6) игры.

**Обеспечение обратной связи.** Время от времени компании требуется заново оценить привлекательность и полезность сайта. Можно узнать мнение экспертов по web-дизайну. Но более важный источник информации — это обратная связь с пользователями, которые могут объяснить, что им нравится и не нравится в сайте, и высказать предложения по его улучшению. Компании *Hallmark*, *General Electric* и *M&E* ШПЖХХЯСЯ ^ ЯЮ&аКЯМёЙВ\* t ^ осьоо\ tc^олеслтороьэть saw компании, высказать критические замечания, а затем, после внесенных изменений, протестировать сайты повторно.<sup>12</sup>

## Искусство маркетинга: разработка web-сайта

Что если вы открыли web-сайт, а туда никто не заходит? Специалистам по маркетингу важно знать, сколько времени, денег и усилий необходимо вложить

в создание web-сайта, а также ознакомиться с фундаментальными принципами его разработки, начиная с понимания того, как ведут себя интернет-серферы. В Сети сами пользователи определяют то, что именно и сколько долго они видят - а многие нетерпеливы. Следовательно, дизайнеры должны придерживаться простых решений, выбирать графику, которая быстро загружается и привлекает внимание. Кроме того, необходимо показать - посредством главной информационной страницы, четко обозначенных **ССЫЛОК И ПОИСКОВЫХ Кнопок** — чем сайт полезен пользователям. Поскольку с экрана читать труднее, чем с печатной страницы, в хорошо продуманном сайте для передачи ключевых идей используют заголовки, маркеры абзаца и короткие разбивки текста. Кроме того, дизайнеры должны продумать наиболее вероятный маршрут движения посетителей по сайту и расположить ссылки соответственно, чтобы посетители могли легко найти ту или иную информацию.

Если компания хочет охватить глобальную аудиторию, web-сайт должен «говорить» на нескольких языках, учитывать привычки пользователей разных стран. Еще одной важной задачей является планирование логики движения посетителей с помощью координации графики, слов и соединений. Помните, что некоторые посетители могут быстрыми щелчками мыши «пронестись» мимо вводных страниц, чтобы найти нужные детали. Как следствие, хороший дизайн сайта поможет посетителям определить, на какой именно странице они находятся, что еще можно увидеть на сайте, как дойти до нужной информации. Наконец, web-дизайнеры должны неоднократно тестировать сайт в процессе его создания, чтобы убедиться, что потенциальные посетители не заблудятся и не разочаруются в его удобстве.

В *Yahoo!* искусству web-дизайна воздают должное. Этот популярный портал выглядит привлекательно, организация соединений оптимальна для ведения поиска, посетители даже имеют возможность кастомизировать сайт под свои индивидуальные технические требования. Компания тщательно адаптирует содержание и функциональные аспекты сайта для каждой страны. Например, американские пользователи сортируют онлайн-адреса книг по алфавиту. Учет этих нюансов в дизайне местных сайтов *Yahoo!* помогает компании обращаться к своим целевым аудиториям и содействовать долговременной лояльности.<sup>13</sup>

## Размещение рекламы и продвижение товаров в Сети

Интернет-пользователи в целом не приветствуют рекламу, однако Интернет от нее не свободен. Компания должна решить, какая форма рекламы окажется наиболее эффективной для достижения специфических целей рекламы.

**Баннеры.** В качестве рекламного инструмента для Интернета наиболее широко используются небольшие рамки, содержащие текст и режу картинку. За размещение рекламных баннеров на интересующих их сайтах компании обычно платят из расчета охвата аудитории. Иногда для оплаты рекламы компании используют бартер, предлагая вместо денег возможность разместить рекламу на собственном сайте. Отклик на такую рекламу не слишком велик: пользователи щелкают менее чем по 0,5% всех рекламных баннеров. Размещая баннеры, компании должны тщательно обговорить условия оплаты, и платить только тогда, когда продажи действительно являются результатом щелчков по их рекламным объявлениям.

Многие компании устраивает всего лишь визуальный контакт с их рекламой (без щелчка по баннеру), и поэтому они финансируют размещение рекламного объявления на web-сайтах с лентой новостей, финансовой информацией и т. п. Спонсорство работает наилучшим образом на хорошо прицеленных сайтах, предлагающих информацию или услуги, связанные с данной компанией и ее клиентской базой. Спонсор платит за опубликование содержания и открыто сообщает, что является спонсором данной страницы или сайта.

**Микросайт** — это ограниченная зона в Сети, управляемая и оплачиваемая внешним рекламодателем. Микросайты особенно эффективны для компаний, торгующих продуктами, не представляющими особого интереса, например страховыми полисами. Страховая компания может создать микросайт внутри сайта продавца подержанных автомобилей и предлагать покупателям таких машин выгодную страховку.

**Всплывающие окна** — это рекламные объявления, которые появляются между сменами страниц web-сайтов. Реклама средства от головной боли «Tylenol» от *Johnson&Johnson* «всплывает» на брокерских сайтах всякий раз, когда биржевые котировки падают на 100 и более пунктов. За просмотр рекламы на браузере пользователь получает плату. Компании образуют также альянсы и ассоциированные программы. Когда одна интернет-компания сотрудничает с другой, они «рекламируют» друг друга. У *Amazon* более 500 тыс. ассоциированных партнеров, которые вывешивают баннеры *Amazon* на своих web-сайтах.

Компании могут также проводить партизанские маркетинговые акции с целью приобретения известности и создания слухов. В ознаменование открытия сайта *Yohoo!* в Дании на самых оживленных железнодорожных станциях людям раздавали яблоки, иллюстрировавшие рекламное заявление о том, что путешествие в Нью-Йорк вместе с сайтом *Yohoo!* займет несколько часов; это событие также освещалось в датских газетах.

## Построение модели прибыльного бизнеса

Компании *dot.com* нуждаются в жизнеспособной модели выгодного, прибыльного бизнеса, такой бизнес-модели, которая определяет основные источники прибыли, а также расчетные доходы, затраты и прибыль. Доходы могут прибывать из нескольких источников.

- *Доход от рекламы.* Продажа рекламы на баннерах — один из источников дохода.
- *Доход от спонсорства.* Фирма *dot.com* может предложить спонсору разместить на своем сайте некое объявление в обмен на спонсорское вознаграждение.
- *Доход от партнерства.* Компания может предложить бизнес-партнерам разделить с ней расходы по организации web-сайта в обмен на бесплатную рекламу на этом сайте.
- *Доход от подписки.* Некоторые web-сайты распространяют платную подписку на пользование сайтом. Сайт *Wall Street Journal* успешно взимает плату за подписку на онлайн-вариант издания; исследовательская фирма

Economy.com достигла уровня безубыточности всего через несколько недель после того, как начала брать плату в \$17 с корпоративных подписчиков.

- *Доход от профилирования.* Владельцы сайтов, специализирующихся на описании основных параметров конкретной целевой группы, могут — при наличии соответствующего разрешения — продать эту информацию. В то же время существуют этические нормы, направленные против незаконной продажи информации о клиентах или связанных с ней злоупотреблений; подобные действия могут повлечь за собой судебное преследование.
- *Доход от продажи продуктов и услуг.* Сайты, специализирующиеся на е-торговле, привлекают большую долю выручки благодаря наценке на свои товары и услуги.
- *Комиссионные и вознаграждение за транзакции.* Компании dot.com могут получать комиссионное вознаграждение за транзакции между третьими сторонами. Например, *eBay* соединяет продавцов с покупателями, получая комиссию в размере до 5% за каждую сделку.
- *Рыночные исследования/информация.* Компании могут взимать плату за специальные рыночную информацию или научный анализ. Фирма *NewsLibrary* предлагает за \$1-2 возможность скачать копии из своих архивов новостей. Фирма *LifeQuote* предлагает сравнительный анализ цен различных страховых компаний, и от выбранной потребителем компании получает комиссионные в размере 50% от страхового взноса за первый год.
- *Доход от справки.* Компании могут взимать плату за отсылку потребителей на другие сайты. Фирма *Edmund's* получает «плату искателя» за каждого клиента, который на ее сайте заполняет анкету фирмы *Auto-By-Tel*, причем независимо от того, состоялась ли сделка.

Много ли сегодня прибыльных онлайн-фирм? Компания *McKinsey & Company*, изучив более 200 е-фирм, работающих в секторе В2С, обнаружила, что операционную прибыль получала каждая пятая из них. Самыми эффективными оказались сайты транзакций, на втором месте — медиа-сайты и сайты ассоциативных услуг.<sup>15</sup>

## Как изменяется практика маркетинга: маркетинг взаимодействия с клиентами

Компании не только осваивают е-маркетинг, но и набираются опыта в маркетинге взаимодействия с клиентами и маркетинге баз данных. Маркетинг взаимодействия с клиентами позволяет компаниям обеспечивать клиентам отличное качество обслуживания в реальном времени путем налаживания взаимодействия с каждым ценным клиентом посредством эффективного использования информации о нем. Исходя из имеющихся данных о каждом клиенте, компании могут customизировать рыночные предложения, услуги, программы, обращения и средства.

Маркетинг взаимодействия с клиентами предполагает, что главным фактором прибыльности компании является совокупная ценность клиентской базы компа-

нии.<sup>16</sup> Преуспевающие компании более эффективно привлекают, удерживают и формируют клиентов. Эти компании повышают ценность своей клиентской базы, опережая прочих по уменьшению доли малоприбыльных клиентов; увеличению продолжительности взаимодействия с каждым клиентом; расширению потенциала торговли и выгоды клиентов; превращению малоприбыльных клиентов в выгодных — либо отказа от них; и концентрации внимания на высокоценных клиентах. Как видно из табл. 2.2, маркетинг для индивидуальных клиентов существенно отличается от маркетинга для массового рынка.

Д. Пепперс (Peppers) и М. Роджерс (Rogers) предлагают четырехступенчатую структуру индивидуального маркетинга.<sup>17</sup>

- Определите ваших потенциальных и реальных клиентов. Не гонитесь за каждым.
- Разграничьте клиентов с точки зрения их потребностей и их ценности для вашей компании, затем сосредоточьте больше усилий на наиболее ценных клиентах (оцените ценность клиента по чистой текущей стоимости всех будущих доходов от покупок, уровню прибыли и числу потенциальных клиентов, которых он с собой приведет, минус затраты на обслуживание каждого клиента).
- Взаимодействуйте с отдельными клиентами, чтобы больше узнать об их индивидуальных потребностях, а также с целью построения более прочных взаимоотношений.
- Кастомизируйте продукты, услуги и обращения для каждого клиента.

Таблица 2.2. Массовый маркетинг и маркетинг «один-на-один»

Массовый маркетинг	Маркетинг «один-на-один»
Усредненный покупатель	Индивидуальный покупатель
Анонимность покупателя	Покупательский профиль
Стандартный продукт	Кастомизированное рыночное предложение
Массовое производство	Кастомизированное производство
Массовое распределение	Индивидуальное распределение
Массовая реклама	Индивидуальное обращение
Массовое стимулирование	Индивидуальные стимулы
Одностороннее обращение	Двусторонние обращения
Эффект масштаба	Эффект целенаправленности
Доля рынка	Доля потребителей
Все потребители	Прибыльные покупатели
Привлечение покупателей	Удержание покупателей

*Источник: Don Peppers and Martha Rogers, The One-to-One Future, New York: Doubleday/Currency, 1993.*

### Клиентские базы данных и маркетинг баз данных

Успешные компании знают своих клиентов: они собирают информацию и хранят ее в клиентской базе данных, а также применяют маркетинг баз данных. Клиент-



екая база данных — это организованный, постоянно пополняемый банк исчерпывающих сведений об индивидуальных потребителях или потенциальных покупателях фирмы, который актуален, доступен и применим для решения таких маркетинговых задач, как оценка пользователей, осуществление продаж товаров или услуг или укрепление партнерских отношений с клиентами. Маркетинг баз данных — это процесс создания, ведения и использования баз данных о потребителях (а также товарах, поставщиках и посредниках) в целях установления контактов и совершения трансакций.

База данных о клиентах содержит гораздо больше информации, чем обычные списки клиентов для почтовых рассылок, представляющие собой перечни фамилий, адресов и телефонных номеров. В идеале клиентская база данных должна содержать информацию о прошлых покупках клиента, его демографические данные (возраст, уровень дохода, данные о членах семьи, даты дней рождений), психографические данные (вид деятельности, интересы, мнения), медиаграфические данные (предпочитаемые СМИ) и иную полезную информацию. База данных о клиенте-организации должна включать: данные о покупках делового партнера; данные об объемах покупок, ценах, полученной прибыли; имена членов закупочной команды (их возраст, даты дней рождений, хобби, любимая еда); информацию о состоянии текущих контрактов; оценку доли бизнеса клиента-поставщика; данные о его конкурентах; оценку его конкурентоспособности, преимуществ и недостатков с точки зрения продаж и обслуживания; информацию об особенностях практики торговли, модели и политики бизнеса.

### **Хранение данных и извлечение информации**

Дальновидные компании пополняют информационную базу всякий раз, когда клиент контактирует с любым из ее отделов: совершает покупку, запрашивает об обслуживании по телефону, посылает запрос по Интернету или высылает по почте купон на скидку. Они хранят эту информацию в базе данных и анализируют ее, чтобы сделать выводы о каждом отдельно взятом клиенте, его потребностях и реакциях. Это позволяет представителям клиентской службы и специалистам по телефонному маркетингу квалифицированно отвечать на запросы клиентов, отталкиваясь от общей картины взаимодействия с ним. Статистики извлекают из общей массы данных полезную информацию о людях, тенденциях и сегментах с помощью использования сложных статистических и математических методов, таких как кластерный анализ, автоматическое обнаружение взаимодействия, упреждающее моделирование и работа нейронных сетей.

В целом компании могут использовать свои базы данных в целях: (1) выявления наиболее выгодных потенциальных клиентов путем изучения их реакций; (2) подбора конкретного предложения для конкретного клиента; (3) упрочения лояльности клиента (помня о его предпочтениях) и предложения подходящих стимулов и информации; (4) стимулирования покупок посредством напоминаний или периодического стимулирования спроса; (5) избежания серьезных маркетинговых ошибок (напр., отправления клиенту двух одинаковых предложений, но по разным ценам).

Удержать фирму от эффективного использования маркетинга базы данных могут всевозможные проблемы. Прежде всего это — необходимость крупных вложений в компьютерное оборудование, аналитические программы, каналы связи и профессиональный персонал, а также сложности сбора нужных данных при каждом случае взаимодействия компании с каждым отдельным клиентом. Таким образом, создание клиентской базы данных не окупится, если продукт покупается лишь один раз в жизни (например, рояль); если клиенты демонстрируют слабую лояльность марке; если единица продукции слишком мала (например, шоколадный батончик) и если затраты на сбор данных непомерно высоки.

Вторая проблема — это сложности, связанные с тем, чтобы убедить каждого работника компании ориентироваться на клиента и использовать имеющуюся информацию в целях CRM, а не останавливаться на традиционном маркетинге сделок. Третья проблема заключается в том, что не все клиенты жаждут продолжать взаимоотношения с компанией и могут возражать против сбора и хранения их персональных данных. Компания должна выяснить отношение клиента к вопросу конфиденциальности информации. Например, под нажимом адвокатов клиентов *America Online* отказалась от плана продавать телефонные номера своих подписчиков. Онлайн-компании должны разъяснять свою политику в отношении приватности информации и предоставить потребителям возможность отказать в сохранении их персональной информации в базе данных компании. Четвертая проблема состоит в необходимости постоянного обновления информации, так как люди меняют место жительства, место работы, свои привычки и интересы.

По данным одной из консультационных фирм, 70% фирм не увидели никакой пользы от введения системы CRM. Тому могло быть много причин: система была не до конца проработана, оказалась слишком дорогостоящей, пользователи изначально не видели в ней особого смысла или недооценили ее результаты, систему проигнорировали работники фирмы и т. д. Все это указывает на то, что прежде чем создавать и использовать маркетинг баз данных с целью управления взаимодействием с клиентами, каждая компания должна определить, сколько средств и сил потребуется вложить в разработку такой системы.

## Выводы

Четыре основных двигателя новой экономики — это переход на цифровые технологии и возможность соединений, устранение посредничества и посредничество нового типа, кастомизация и кастомеризация, а также отраслевая конвергенция. В новых условиях методы старой экономики меняются в сторону организации по клиентским сегментам (а не только по продукту), ориентации на пожизненную ценность клиента (а не только на транзакции), фокусирования на клиентах (а не только на акционерях), вовлечения в маркетинг всех работников компании (а не только отдела маркетинга), построения марки на основе поведения (а не только посредством рекламы), фокусирования на удержании клиента (наряду с при-

влечением клиентов), измерения удовлетворенности клиента, а также разумных обещаний и перевыполнения обязательств.

Е-бизнес, использующий электронные средства и платформы для ведения бизнеса, — сфера более широкая, чем е-торговля как онлайн-продажа продуктов и услуг. Многие компании начинают использовать е-закупки и е-маркетинг. Е-бизнес и е-торговля осуществляются в Интернете преимущественно по четырем направлениям: В2С (фирма потребителю), В2В (фирма фирме), С2С (потребитель потребителю) и С2В (потребитель фирме). Кроме того, е-бизнесом занимаются либо чисто онлайн-фирмы, либо смешанные традиционно-онлайн-компании.

Осваивая е-маркетинг, компании сталкиваются с множеством вопросов, включая то, как создать привлекательный web-сайт, рекламировать продукт в Интернете, построить модель выгодного и прибыльного бизнеса. Компании также приобретают опыт в управлении взаимодействием с клиентами (CRM), суть которого — удовлетворение индивидуальных потребностей каждого отдельно взятого ценного клиента. Для этого требуется создать клиентскую базу данных и использовать метод, позволяющий анализировать тренды, сегменты рынка и индивидуальные потребности клиентов с целью успешного осуществления маркетинговой деятельности.

## Примечания

1. «A La I-Mode: Mobile Telecoms,» *The Economist*, March 30, 2002; Lisa Takeuchi Cullen, «Deflating DoCoMo,» *Time International*, February 25, 2002, pp. 10+.
2. Donna L. Hoffman, «The Revolution Will Not Be Televised,» *Marketing Science* (Winter 2000): 1-3; George S. Day and David B. Montgomery, «Charting New Directions for Marketing,» *Journal of Marketing*, Special Issue (1999): 3-13.
3. СМ. Yoram J. Wind and Vijay Mahajan with Robert E. Gunther, *Convergence Marketing: Strategies for Reaching the New Hybrid Consumer* (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall PTR, 2002).
4. Wind, там же.
5. Bill Gates with Collins Hemingway, *Business @ the Speed of Thought: Using a Digital Nervous System* (New York: Warner Books, 1999).
6. *Pew Internet & American Life Project Survey*, November-December 2000.
7. СМ. Ralph A. Oliva, «Nowhere to Hide,» *Marketing Management* (July/ August 2001): 44-46.
8. Gary M. Stern, «You Got a Complaint?» *Link-Up*, September 2001, p. 28.
9. Chuck Martin, *Net Future* (New York: McGraw-Hill, 1999).
10. J. Timothy Hunt, «Beyond Point and Click,» *Financial Post — Canada*, May 1, 2001.
11. Jeffrey F. Rayport and Bernard J. Jaworski, *e-commerce* (New York: McGraw-Hill, 2001), p. 116.
12. Hamilton, «Diss My Web Site, Please.»
13. Kate O'Sullivan, «Duh-Sign of the Times» *Inc*, November 1, 2001, [www.inc.com](http://www.inc.com); Joan Hamilton, «Diss My Web Site, Please,» *BusinessWeek*, November 20, 2000, pp. EB-128, EB-130; Courtland L. Bovee and John V. Thill, *Business Communication Today* 7th ed. (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 2003), Component Chapter A.

14. Kimberly Weisul, «Yes, They Really Pay To See These Sites,» *BusinessWeek*, January 21, 2002, p. 8.
15. Tilman Kemmler, Monika Kubicova, Robert Musslewhite, and Rodney Prezeau, «E-Performance II — The Good, the Bad, and the Merely Average,» *The McKinsey Quarterly* (2001): [www.mckinseyquarterly.com](http://www.mckinseyquarterly.com).
16. CM. George S. Day, «Capabilities for Forging Customer Relationships,» *Working Paper Series, Marketing Science Institute*, Report No. 00-118, 2000.
17. Don Peppers and Martha Rogers, *The One-to-One Future* (New York: Doubleday/Currency, 1993).

# Глава 3

## Ценность товара, удовлетворение потребителей и покупательская лояльность

*В этой главе мы рассмотрим следующие вопросы.*

- Что такое ценность клиента и удовлетворение потребителя? В чем заключаются применяемые ведущими компаниями методы увеличения ценности?
- Какие факторы определяют высокие результаты бизнеса?
- Как привлечь и надолго удержать потребителя?
- Как увеличить выгоды, получаемые потребителем?
- Как осуществляется политика тотального качества?

### Маркетинг менеджмент в компании *Caterpillar*

Один из крупнейших мировых производителей, *Caterpillar*, одновременно является компанией, в высшей степени ориентированной на клиента. Компания с годовым оборотом более \$20 млрд имеет долгую историю чуткого отношения к потребителям. Сфера деятельности *Caterpillar* весьма обширна — от ведения инфраструктурных работ (вроде строительства скоростных дорог) до изготовления сельскохозяйственной техники для больших и малых фермерских хозяйств. Компания предлагает широкий диапазон тяжелого оборудования (такого как тракторы) и родственных услуг частным и государственным покупателям всех континентов.

Приступая в недавнем прошлом к разработке новой линии тракторов, *Caterpillar* провела опрос сотен фермеров в Северной Америке, Европе и Австралии, чтобы выяснить их потребности, покупательские критерии и желательные выгоды. Компания также наладила обратную связь с корпоративными клиентами, посещавшими ее головное предприятие, а затем подытожила мнения дилеров и фермеров. Полевые испытания опытного образца, изготовленного с учетом результатов опроса, показали, что конкретные характеристики продукта — определенные пожеланиями респондентов — помогают клиентам достигать их целей, добиваться более высокой эффективности и производительности. Рекламу эту линию тракторов дилерам и клиентам, специалисты *Caterpillar* по маркетингу делали упор на ценности «ориентированной на фермера конструкции». Еще одной чертой ориентированности на клиента является встроенная в тракторы «Caterpillar» спутниковая система. Она предназначена для того, чтобы своевре-

менно известить дилера о необходимости сервисного обслуживания. Наконец, компанией разработана программа, способная координировать поток исходных материалов и деталей от поставщиков на заводы, а также усовершенствовать производство и планирование ресурсов. Вместе взятые, эти шаги позволили *Caterpillar* удовлетворять ожидания потребителей, которым необходимы технически обновленные и экономичные предложения.

Компании, в центре внимания которых находится потребитель, способны не просто производить товары, но и, используя свои знания производственных технологий и навыки создания рыночных конструкций, воздействовать на формирование потребностей покупателей.

Многие компании считают, что деятельность по привлечению заказчиков целиком возлагается на отдел маркетинга/продаж. На самом деле маркетинг — лишь один из многих факторов привлечения и сохранения покупателей. Лучший в мире отдел маркетинга не в состоянии реализовать некачественные или никому не нужные товары. Деятельность отдела маркетинга эффективна лишь в тех компаниях, где каждый отдел и каждый сотрудник создают и воплощают в жизнь конкурентоспособную, передовую систему обеспечения потребителей высококачественными товарами.

В этой главе мы рассмотрим философию ориентированной на потребителя фирмы.

## Ценность товара и удовлетворение потребителей

Современный покупатель оказывается лицом к лицу с шеренгами построенных в «боевом порядке» продуктов, торговых марок, производителей, цен и поставщиков. На основании чего потребитель делает свой выбор? По нашему мнению, потребитель прежде всего ищет то предложение, которое принесет ему максимальную ценность. Он ориентирован на максимизацию ценности в рамках приемлемых издержек по поиску товара, ограниченности своих знаний, мобильности и уровня доходов. У потребителя формируется ожидание определенной ценности товара (услуги), на основе которого он и действует. Именно от того, соответствует ли предложение производителя ожидаемой потребителем ценности, зависит степень удовлетворенности последнего и вероятность совершения им повторной покупки.

### Ценность для потребителя

Мы исходим из того, что покупатель обращается к той компании, товар которой, как он ожидает, обладает наиболее высокой ценностью. **Воспринимаемая потребителем ценность** определяется как разница между общей ценностью товара для потребителя и его общими издержками. **Общая ценность для потребителя** — совокупность выгод, которые он ожидает получить, приобретая товар или услугу (рис. 3.1). **Общие издержки потребления** определяются как сумма издержек, которые, как ожидает покупатель, он понесет при оценке, получении и использовании продукта или услуги.

Рассмотрим простой пример. Предположим, что покупатель — крупная строительная компания — собирается приобрести трактор либо в компании *Caterpillar*, либо в корпорации *Komatsu*. После оценки тракторов обеих марок он приходит к выводу, что большей ценностью обладает трактор *Caterpillar*. Он судит по воспринимаемым характеристикам надежности и продолжительности срока службы, эксплуатационным характеристикам и возможности впоследствии перепродать трактор. Одновременно потенциальный потребитель рассматривает условия покупки и набор сопутствующих услуг — сроки поставки, профессионализм персонала, условия послепродажного обслуживания — и делает вывод, что американский производитель обеспечивает наилучший сервис. Кроме того, покупатель считает, что персонал компании *Caterpillar* более профессионален и способен проявить гибкость при удовлетворении его потребностей. И наконец, он выше оценивает общий корпоративный имидж компании из США. Суммируя ожидаемую ценность *товара, услуг, персонала и имиджа*, покупатель убеждается в том, что компания *Caterpillar* предлагает ему максимальную общую ценность.

Покупатель также учитывает общие издержки, связанные с приобретением техники компании *Caterpillar* в сравнении с *Komatsu*. Общие издержки покупателя включают в себя не только затраты в денежной форме; общие издержки потребителя включают в себя затраты *времени, энергии и эмоций*. При суммировании всех видов затрат и формируется картина общих издержек потребителя. После определения отдельных видов издержек покупатель оценивает, как соотносятся общие издержки приобретения тракторов *Caterpillar* и *Komatsu* и общая ценность для потребителя каждой из моделей. Наиболее вероятно, что он примет решение о покупке той техники, производитель которой предлагает наиболее высокую воспринимаемую потребителем ценность.

Согласно теории принятия решения о покупке, *Caterpillar* имеет возможность повысить ценность своего предложения тремя способами. *Во-первых*, увеличивая общую ценность продукта для потребителя, улучшая его технические характеристики, повышая уровень услуг, квалификацию персонала и корпоративный имидж. *Во-вторых*, она имеет возможность уменьшить издержки покупателя, способствуя экономии его времени, энергетических и эмоциональных затрат. *В-третьих*, компания может уменьшить денежные издержки потребителя, т. е. снизить цену на продукт.

Некоторые маркетологи могут утверждать, что предлагаемая нами теория выбора излишне рациональна, поскольку покупатели не всегда выбирают предло-



Рис. 3.1. Факторы, определяющие ценность, ощущаемую потребителем

жение с наиболее осязаемой ценностью. Допустим, покупатель выбирает трактор *Komatsu*. Как мы можем объяснить такое поведение? Возможны три варианта.

1. Специалист по закупкам компании-покупателя имеет указание о приобретении трактора по наименьшей цене, а значит, его выбор не основывается на величине воспринимаемой ценности. Следовательно, продавец *Caterpillar* должен постараться убедить руководителей компании-покупателя в том, что решение о приобретении, принятое только на основе цены товара, ведет к снижению прибыли пользователя в долгосрочной перспективе.
2. Когда руководство компании осознает, что трактор *Komatsu* (с учетом эксплуатационных расходов) обходится дороже, чем модель ее конкурента, специалист по закупкам уже выйдет на пенсию. Его расчет состоял в создании благоприятного впечатления о своей деятельности у руководства компании на ближайший период времени. Специалист по закупкам стремился максимизировать личную выгоду, оставляя в стороне интересы компании. Задача продавца — та же, что и в варианте 1.
3. Специалист по закупкам имеет давние дружеские отношения с продавцом компании *Komatsu*. В этом случае торговому представителю *Caterpillar* требуется показать фирме-покупателю, что следствием приобретения трактора конкурентов будет неудовлетворенность конечных пользователей, которые непременно обнаружат слишком высокий расход топлива и низкую надежность техники.

И все же, как нам представляется, концепция максимизации воспринимаемой потребителем ценности — весьма полезная, применимая к различным ситуациям и приносящая неплохие дивиденды схема. Вы можете использовать ее следующим образом. *Во-первых*, продавец должен оценить общую стоимость и общие издержки потребителя, связанные с каждым предложением конкурентов, и сопоставить с собственным предложением. *Во-вторых*, продавец, предложение которого не обладает ощутимыми преимуществами, может либо увеличить общую ценность предложения для заказчика, либо уменьшить общие издержки последнего.

### **Удовлетворение потребителя**

Степень удовлетворенности потребителя покупкой определяется соотношением его ожиданий и реальными качествами приобретенного продукта. Удовлетворение — это ощущения, возникающие у человека, сравнивающего свои предварительные ожидания и реальные качества приобретенного товара (или результаты его использования).

Если реальные показатели функционирования товара оказались ниже предварительных ожиданий, потребитель ощущает разочарование. Когда характеристики продукта совпадают с ожиданиями, покупатель испытывает чувство удовлетворения. Если эксплуатационные качества товара превзошли мысленно представляемые, степень удовлетворенности заказчика еще выше, другими словами, он полностью удовлетворен.

Многие компании ставят перед собой цель добиться как можно большего удовлетворения потребителей, стремятся к формированию не только рациональных



предпочтений, но и эмоциональной привязанности к определенной торговой марке, что определяет высокую лояльность покупателей. Наиболее преуспевающие компании идут еще дальше, стремясь к *полному удовлетворению потребителя*. Например, в компании Хегох убеждены, что в течение 18 месяцев после первой покупки вероятность совершения повторной покупки «полностью удовлетворенным» потребителем в 6 раз выше, чем «просто удовлетворенным».

Как формируются ожидания покупателей? Из прошлого покупательского опыта, советов друзей и коллег, информации и обещаний конкурирующих между собой компаний. Если продавцы дают чересчур щедрые обещания, потребитель, вероятно, будет разочарован покупкой. Однако если компания дает скромные обещания, она не сможет привлечь достаточное число покупателей (хотя те, кто купит товар, будут им удовлетворены).

Очевидно, что в основном потребительскую лояльность формирует высокая ценность товара для потребителя. По мнению Майкла Лэннинга, каждая компания-поставщик должна стремиться к *предложению* как можно более высокой *ценности* и созданию наилучшей *системы доставки ценностей*. Предложение ценности имеет гораздо большее значение, чем базирующееся на одном из атрибутов товара позиционирование, ибо именно предложение определяет формирование *результатирующего мнения* покупателя и его последующее отношение к поставщику. Торговая марка должна гарантировать потребителю, что он получит все обещанные ему производителем выгоды. А то, в какой степени совпадут обещания компании и характеристики реального товара (услуги), определяется ее способностью управлять системой создания и передачи стоимости, включающей в себя все коммуникации и каналы, которые обеспечивают получение услуг потребителем.

Как подчеркивают Саймон Нокс и Стэн Маклан, многие компании «страдают» от *ценностного разрыва* (между *ценностью торговой марки* и ценностью товара для потребителей).<sup>2</sup> Многие поставщики стремятся добиться выделения торговой марки из «общего ряда» с помощью *слоганов, уникальных торговых предложений* или *приращения* базисного предложения за счет дополнительного сервиса. По мнению же С. Нокса и С. Маклана, маркетологи должны уделять ключевым бизнес-процессам внимание никак не меньшее, чем развитию профиля торговой марки.

Для ориентированных на клиента компаний удовлетворение потребителя — и главная задача, и средство маркетинга. Компании, достигающие высоких показателей удовлетворения потребителей, хотя бы уверенными в том, что об их успехах известно всему целевому рынку. Взлету компании *Dell Computer* (производство персональных компьютеров) частично способствовали ее первенство в рейтинге по удовлетворенности заказчиков и соответствующим образом построенная рекламная кампания. Ориентированная на потребителя бизнес-модель компании *Dell Computer* позволяет компании добиться исключительной гибкости в политике снижения цен и издержек. «Мы можем совершенно четко сформулировать, в чем заключается ценность нашего предложения, что компания дает клиенту и что клиент от этого выигрывает», — говорит основатель компании Майкл Делл.<sup>3</sup>

Обратите внимание, что компании, ориентированные на потребителя, отнюдь не стремятся добиться максимально возможного уровня удовлетворения покупа-

телей, *Повышение степени удовлетворенности потребителей за счет снижения цен или расширения обслуживания нерентабельно.* Компания имеет возможность добиться увеличения прибыльности другими методами (модернизация процесса производства, дополнительные инвестиции в исследования и разработки). Кроме того, компания имеет дело с рядом заинтересованных групп: служащими, дилерами, поставщиками и акционерами. Изменение направления ресурсного потока в пользу потребителей может вызвать недовольство «обделенных» групп. Философия компании должна предусматривать достижение в пределах имеющихся ресурсов высокого уровня удовлетворения потребителей и соответствия требованиям заинтересованных групп. Особую важность степени удовлетворенности потребителей придает тот факт, что и положительные, и негативные оценки потребителей очень быстро распространяются через Интернет.

## Природа высоких результатов бизнеса

Компании, способные обойти все эти подводные камни на пути обеспечения ценности для клиента и удовлетворения потребителей, относятся к высокорезультативным. В консультационной компании *Arthur D. Little* были разработаны модельные характеристики *высокорезультативного бизнеса*, включающие четыре ключевых фактора успеха: заинтересованные группы, рабочие процессы, ресурсы и организацию (рис. 3.2).



### Заинтересованные группы

Первый шаг на пути к высокорезультативному бизнесу — определение круга заинтересованных в деятельности компании групп и их потребностей. Как правило, большинство предприятий ориентируется на интересы акционеров. Но менеджеры современных компаний начинают осознавать, что игнорирование интересов других *заинтересованных групп* (клиентов, служащих, поставщиков, дистрибьюторов) чревато сокращением дивидендов акционеров.

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

## Процессы

Оптимальные условия для заинтересованных групп создаются управлением взаимосвязанными *рабочими процессами*. Сегодня высокоэффективные компании стремительно переориентируются, концентрируя основное внимание на управлении стержневыми бизнес-процессами, такими как создание новых образцов продукции, стимулирование продаж и выполнение заказов. В ходе *реинжиниринга* рабочих потоков создаются *межфункциональные команды*, ответственные за каждый конкретный бизнес-процесс.

Например, в компании Хегох группа по работе с клиентами координирует продажи, поставки, установку оборудования, обслуживание и учет, обеспечивая непрерывность процесса в целом.

Межфункциональные команды стали обычным явлением и в некоммерческих организациях, и в государственных структурах. Например, когда администрация зоопарка в Сан-Диего пересмотрела формулировку миссии (от «демонстрации» к «удовлетворению потребностей в образовании»), это обусловило изменение всей его структуры. Модернизированный зоопарк разбит на климатические зоны, в которых представлены флора и фауна различных частей света, хищники и их потенциальные жертвы в привычной им природной среде. Изменение концепции показа животных обусловило интенсификацию взаимодействий специалистов по растениям и экспертов по уходу за животными, «ликвидации» традиционных границ между ними.

## Ресурсы

Для осуществления бизнес-процессов компании требуются *ресурсы* — рабочая сила, материалы, оборудование, информация, энергия и т. д. Как правило, фирмы оперируют преимущественно собственными ресурсами, но анализ их деятельности показывает, что такая практика далеко не всегда эффективна. Сегодня многие компании часто обращаются к *внешним источникам (аутсорсингу)* ресурсов, наименее существенным для их деятельности, — особенно если имеют возможность получить более качественное сырье по относительно низким ценам. Обычно эти внешние ресурсы включают услуги по уборке помещений, транспортные услуги и т. д.

Таким образом, главная задача высокопроизводительной компании — поддержание и развитие основных направлений деятельности и собственных ресурсов, составляющих ядро, сердцевину, стержень конкретного бизнеса. Например, обувь компании *Nike* производится на азиатских фабриках, которые чрезвычайно компетентны в области пошива. Однако *Nike* удерживает лидерские позиции в моделировании обуви и ее распределении — двух стержневых направлениях дея-

тельности компании. Стержневую компетенцию составляют три основные характеристики: (1) в создание воспринимаемых потребителями выгод заметный вклад вносит источник конкурентных преимуществ; (2) стержневая компетенция потенциально широко применима на различных рынках; (3) конкурентам трудно ее копировать.

Еще один источник конкурентных преимуществ компании — ее *отличительные способности*. В то время как стержневые компетенции соотносятся со сферой специальных технических навыков и опыта, отличительные способности фирмы характеризуют скорее ее возможности расширения бизнес-процессов. Например, торговая компания *Wal-Mart* обладает уникальной способностью пополнять свои товарные запасы, базируясь на таких стержневых компетенциях, как проектирование информационных систем и логистика.

### **Организация и организационная культура**

Каждая компания есть *организация*, характеризующаяся определенной структурой, политикой и организационной культурой. В результате стремительных изменений окружающей компанию бизнес-среды время от времени *каждый* из этих элементов перестает соответствовать новым внешним условиям. Если структура и политика с трудом, но поддаются трансформации, культура компании — чрезвычайно инертная система отношений. В то же время именно изменение организационной культуры является условием успешной реализации новой стратегии.

Что же такое организационная культура? Некоторые исследователи утверждают, что это — «обмен опытом, истории, предания и порядки, которые характеризуют организацию». Нередко организационная культура развивается естественным образом, когда служащие компании копируют манеры и особенности поведения руководителя. Так, к примеру, произошло с компанией *Microsoft*, сохраняющей изначальную культуру, огромный вклад в формирование которой внес ее основатель Билл Гейтс. Создается впечатление, что именно высокая, вне всякой конкуренции, культура стала для *Microsoft* ключом к успеху и помогла компании занять доминирующие позиции в компьютерной индустрии.<sup>1</sup>

Итак, высокоэффективные компании должны обеспечивать передачу ценности товара потребителям и удовлетворять потребности своих клиентов.

### **Обеспечение удовлетворенности и ценности для потребителей**

Создавая и предлагая потребителю высококачественный продукт, компания только выигрывает. Но, чтобы обеспечить клиенту повышенную ценность, необходимо выполнить пять условий: понять, что является ценным для потребителя; создать эту ценность; предоставить ценность потребителю; закрепить созданную ценность за компанией и поддерживать созданную ценность. Компания, стремящаяся добиться успеха, должна владеть концепциями цепочки создания ценности и системы ее предоставления.

### Цепочка создания ценности

Автором известной концепции цепочки создания ценности (ценностной цепочки) является профессор Гарвардского университета Майкл Портер.<sup>3</sup> В соответствии с ней бизнес каждой компании можно рассматривать как сложную систему различных видов деятельности: проектирования, производства, изучения рынка, доставки товаров и постпродажного обслуживания. Ценностная цепочка состоит из девяти стратегически взаимосвязанных видов деятельности (звеньев), в которых создается ценность и генерируются издержки; пять ее звеньев — основные, а остальные играют вспомогательную роль (рис. 3.3).



Рис. 3.3. Общий вид цепочки создания ценности

Задача компании заключается в анализе издержек и ценности, создаваемой в каждом звене цепочки, а также в поиске путей повышения эффективности деятельности, что предполагает, в частности, оценку результатов деятельности конкурентов и *сравнение их с собственными показателями (бенчмаркинг)*. В этом ключе полезно изучать опыт и методы «лучших в своем классе» — ведущих мировых производителей и продавцов.

Успех фирмы зависит от эффективности работы каждого ее подразделения, а также согласованности действий всех подразделений. Для беспрепятственного обеспечения ценности потребителю компания должна наладить пять *стержневых процессов бизнеса*.

- *Процесс понимания, «считывания» рынка.* Включает все действия, связанные со сбором информации о рынке, распространением этой информации внутри фирмы, ее анализом и выработкой соответствующих шагов.
- *Процесс реализации нового продукта.* Включает все виды деятельности, направленные на исследования, конструирование и начало выпуска товаров высокого качества в кратчайшие сроки и в пределах установленного бюджета.

- *Процесс привлечения и удержания потребителей.* Эффективное привлечение клиентов, развитие и сохранение отношений с покупателями.
- *Процесс управления взаимодействием с клиентом.* Все виды деятельности, направленные на более полное понимание каждого клиента, налаживание взаимодействия с ним и разработку индивидуальных товарных предложений.
- *Процесс управления заказами.* Все виды деятельности, связанные с получением и утверждением заказов, своевременной отгрузкой товара, контролем осуществления платежей.

Сильными могут считаться только те компании, которые уделяют особое внимание управлению стержневыми процессами бизнеса. Например, одна из сильных сторон компании *Wal-Mart* — сверхэффективность в продвижении продукции от поставщиков в магазины, обусловленная ее конкурентным преимуществом в управлении материальными запасами.

### **Система создания и передачи ценности**

Для достижения успеха компании необходимо искать и находить возможности создания конкурентных преимуществ и за пределами сферы непосредственной деятельности, изучать цепочки создания ценности поставщиков, дистрибьюторов и потребителей. В условиях жесткой конкуренции многие компании-производители, работающие на постоянной основе с определенными поставщиками и дистрибьюторами, формируют *системы создания и передачи ценности* потребителям. Например, компания *Bailey Controls* (штат Огайо), производитель систем управления для крупных предприятий, включила двух поставщиков в свою систему управления материально-производственными запасами так, как если бы они были ее подразделениями. Поставщики компании получили возможность мониторинга уровня ее запасов, а также составления более точных прогнозов относительно необходимых ей в течение ближайших шести месяцев материалов. При такой системе товар производится в полном соответствии с рыночным спросом, а не для того, чтобы освободить складские площади для новых партий исходного сырья.

### **Привлечение и удержание потребителей**

Кроме улучшения отношений с партнерами по цепочке поставок многие компании ориентированы на укрепление связей со своими потребителями и упрочение их лояльности. Не так давно большинство производителей рассматривали покупателей как некую данность. Но современный покупатель хорошо осведомлен о ценах, более требователен, не прощает оплошностей, а конкуренты наперебой предлагают ему аналогичные или превосходящие по качеству товары. Поэтому главная задача сегодня заключается не в том, чтобы насытить потребительский спрос — это легко сделают многие из ваших конкурентов, — а в том, чтобы приобрести постоянных клиентов. Так, по крайней мере, считает Джеффри Гитомер.<sup>6</sup>

## Привлечение потребителей

Компании, которые стремятся к увеличению объемов продаж и доходов, уделяют много времени и ресурсов поиску и привлечению новых потребителей, что предполагает *определение потенциальных целевых групп, их классификацию и привлечение внимания* возможных покупателей. Компания разрабатывает рекламные сообщения и распространяет их среди потенциальных клиентов. Следующая задача — отбор потенциальных покупателей, которые действительно могут стать выгодными для компании *клиентами*, ранжирование и превращение их в реальных потребителей. А затем необходимо как можно дольше поддерживать с ними взаимовыгодные отношения.

## Цена разрыва отношений с потребителем

Множество компаний терпит убытки от преждевременного разрыва отношений с потребителями (приобретение новых покупателей сопровождается уходом прежних клиентов). Менеджмент компании должен обратить пристальное внимание на показатель уровня «отступничества» (отношение покупателей, разрывающих отношения с поставщиком, к общему их числу). Так, например, американские компании мобильной связи ежегодно теряют до 25% клиентов, что влечет убытки в размере от \$2 млрд до \$4 млрд.

Что можно предпринять для снижения уровня «отступничества» потребителей? *Во-первых*, компании следует определить и измерить коэффициент удержания потребителей. Для периодического печатного издания показателем удержания читателей может быть стабильный тираж, увеличение числа подписчиков. Для колледжа — доля студентов, переходящих с первого курса на второй, или соотношение поступивших абитуриентов и выпускников. *Во-вторых*, необходимо установить причины, по которым компания теряет потребителей, выявить недочеты и устранить их, улучшив управление. Проведенное *Forum Corporation* исследование причин «отступничества» потребителей 14 крупных компаний (случаи, когда потери были вызваны изменением сферы деятельности или приостановлением бизнеса, не учитывались) показало: 15% покупателей нашли более качественные товары других поставщиков, 15% переключились на более дешевые продукты; и целых 70% клиентов были недовольны низким уровнем обслуживания или ослаблением внимания со стороны производителя. Следовательно, чтобы предотвратить уход клиентов, фирмы не должны допускать плохого обслуживания, низкого качества продукта и завышения цен.

*В-третьих*, необходимо оценить влияние преждевременного ухода потребителей на прибыль компании. Если мы имеем дело с отдельно взятым покупателем, упущенная прибыль равна *стоимости жизненного цикла потребителя* — текущей прибыли, которую компания могла бы получить, если бы клиент не отказался от ее услуг. Предположим, что из-за низкого уровня сервиса компания ежегодно теряет 5% из 64 тыс. клиентов (3200 потребителей). Если каждый такой разрыв отношений в среднем влечет за собой убытки в \$40 тыс., всего компания теряет \$128 млн (3200 x \$40 000). Следовательно, если маржа прибыли составляет 10%, убытки компании достигают \$12,8 млн.

*В-четвертых*, компании необходимо подсчитать, во что ей обойдется предотвращение «отступничества» клиентов. Обычно такого рода расходы существенно меньше упущенной прибыли. Наконец, необходимо постоянно отслеживать изменение оценок потребителями качества товаров и услуг компании. Так, в компании *Deer & Company* (тракторы «John Deere») есть специальные сотрудники, интервьюирующие бывших и настоящих клиентов на предмет их отношения к компании и ее продукции. Такая внимательность приносит свои плоды — клиенты *Deere* демонстрируют исключительную лояльность своему поставщику. В отдельных товарных категориях уровень удержания клиентов этой компании равен почти 98%.

## Необходимость удержания потребителей

К сожалению, большинство теоретиков и практиков маркетинга делают акцент на привлечении новых потребителей, традиционно уделяя основное внимание не формированию устойчивых отношений с потребителями, а технологии продаж (проблемы предпродажной подготовки и собственно процесса продаж). Однако ключом к сохранению потребителей является *удовлетворение их потребностей*.

Действительно, удовлетворенный покупатель надолго сохраняет лояльность определенной торговой марке, приобретает не только уже существующие товары, но и новую продукцию, хорошо отзывається как о компании, так и о выпускаемых ею товарах; не обращает внимание на конкурентов и их рекламу, менее чувствителен к уровню цены на товар; предлагает новые идеи относительно товара или услуг; транзакционные издержки, связанные с обслуживанием лояльного покупателя, значительно ниже аналогичных расходов для новых потребителей, так как для первых сделки носят рутинный характер. Таким образом, компания должна регулярно анализировать показатели степени удовлетворенности потребителей.

Некоторые маркетингологи считают, что поставщик получает всю необходимую ему информацию о степени удовлетворенности потребителей из статистических данных о жалобах. Но, между прочим, 96% неудовлетворенных потребителей не жалуются, они «голосуют кошельками» и просто перестают покупать продукцию компании, не оправдавшей их ожидания. В то же время производитель должен максимально облегчить процедуру подачи жалоб (распространять специальные бланки для высказывания предложений или организовать «горячие телефонные линии»). Компания *3M*, например, утверждает, что большая часть идей об усовершенствовании товаров исходит от ее постоянных клиентов.

Но просто прислушиваться к претензиям потребителей недостаточно. Менеджмент компании должен конструктивно подходить к ним. По данным К. Элбрехта и Р. Цемке, «установлено, что от 54% до 70% обратившихся в компанию клиентов в случае адекватной реакции на их жалобы сохраняют отношения с поставщиком. Этот показатель увеличивается до 95%, если клиент уверен в том, что его претензии будут удовлетворены максимально быстро. Покупатели, жалобы которых были мгновенно удовлетворены, расскажут об этом (в среднем) пяти знакомым».

Сегодня менеджмент многих компаний заявляет о важности удовлетворения и сохранения потребителей. Помните, что издержки по привлечению нового по-



купателя в пять раз превышают затраты, сопряженные с сохранением отношений с уже имеющимся клиентом. В среднем компании ежегодно теряют около 10% своих клиентов. Сокращение на 5% коэффициента ухода потребителей увеличивает прибыль компании на 25-85%. Очевидно, что со временем уровень доходов покупателей возрастает, что положительно отражается на прибыли компании (естественно, в том случае, если ей удастся удержать клиентов).

Существует два способа удержания потребителей. *Первый* — создание условий, препятствующих обращению к другим поставщикам. Потребитель семь раз «отмерит», прежде чем «обрезать» все прежние связи, если это связано с вложением значительных средств, затратами на поиск новых поставщиков, потерей скидок для постоянных заказчиков и т. д. *Второй* — полное удовлетворение потребителя, который вряд ли польстится на предлагаемые конкурентами низкие цены или другие стимулы. Формирование и поддержание устойчивых доверительных отношений с потребителем — предмет *маркетинга отношений*, который включает все предпринимаемые компаниями для лучшего понимания потребностей и обслуживания индивидуальных покупателей шаги.

## Маркетинг отношений. Ключ к пониманию

Цель маркетинга взаимодействия с клиентом (маркетинга отношений) заключается в создании большого клиентского капитала. Клиентский капитал — это сумма (за вычетом всех издержек) пожизненной ценности всех клиентов фирмы. Исследователи выделяют три движущие силы клиентского капитала: капитал ценности товара, капитал торговой марки (марочный) и капитал партнерский. Такая триада объединяет управление ценностью, управление маркой и управление партнерскими отношениями (взаимодействием с клиентом) в общую ориентацию компании на клиента.

- *Капитал ценности товара* — это данная клиентом объективная оценка полезности товарного предложения, основанная на восприятии его выгод по отношению к его стоимости для клиента. Субдвигателями ценностного капитала являются качество, цена и удобство пользования продуктом. Капитал ценности вносит огромный вклад в клиентский капитал в тех случаях, когда продукты дифференцированы, отличаются сложностью и требуют оценки.
- *Марочный капитал* — это данная клиентом субъективная и не поддающаяся объяснению оценка торговой марки, не зависящая от ее объективно воспринимаемой ценности. Субдвигателями капитала марки являются осведомленность потребителей о марке, их отношение к марке и восприятие потребителями нравственной позиции марки. Марочный капитал — наиболее весомая из всех движущих сил клиентского капитала, когда продукты дифференцированы в незначительной степени и оказывают существенное эмоциональное влияние на покупателя.
- *Капитал партнерских отношений* тесно связан со склонностью клиентов «прикипать» к торговой марке и не зависит от субъективных и объективных оценок ее качеств. Субдвигателями капитала партнерства выступают

программы укрепления лояльности, специальные программы приоритетного обслуживания, программы создания клиентских сообществ, просветительские программы для потребителей. Капитал партнерства приобретает особую важность, когда на первый план выходит персональное взаимодействие с клиентом и когда клиенты склонны продолжать отношения с поставщиком не по привычке или инерции.

На рис. 3.4 представлены основные шаги процесса привлечения и удержания потребителей. Исходный его момент — *потенциальные потребители* — все те, кто предположительно готов приобрести продукт или услугу. Компания внимательно «всматривается в их лица», стараясь определить, кто из них наиболее

*перспективен*, ищет людей, наиболее заинтересованных в продукте и способных заплатить за него.

Компания надеется, что многие из перспективных лиц перейдут в разряд потребителей, впервые к ней обратившихся, после чего удовлетворенная их часть превратится в повторно обратившихся к компании покупателей. Следующая задача — превратить повторно обратившихся в клиентов — людей, которые покупают товары соответствующей категории у единственного поставщика и к которым у этого поставщика особое отношение. Далее необходимо превратить клиентов в членов компании, которые пользуются особыми программами, дающими им значительные преимущества перед «простыми смертными». Постепенно члены компании становятся ее сторонниками, которые рекомендуют компанию другим потребителям. Конечная же цель — сделать сторонника партнером, т. е. таким потребителем, который активно и разносторонне взаимодействует с компанией-поставщиком.

Вместе с тем необходимо осознавать, что некоторая часть потребителей неизбежно проявит пассивность либо вынуждена будет отказаться от сотрудничества (по причине банкротства, переезда на новое место жительства, неудовлетворенности и т. д.). Задача компании — вновь инициировать активность неудовлетворенных потребителей посредством реализации стратегии повторных предложений (см. вставку «Искусство маркетинга: как вернуть потерянных покупателей»). Зачастую проще привлечь внимание бывших потребителей (чьи имена и покупатели



Рис. 3.4. Эволюция потребителя

пательские истории компании хорошо известны), нежели найти новых. Цель фирмы — вернуть клиентов с наиболее мощным потенциалом выгоды.

### Искусство маркетинга: как вернуть потерянных покупателей

Проблемы с клиентами неизбежны: люди и компании переезжают с места на место, у них возникают новые потребности, в конце концов, они просто теряют интерес к определенным предложениям. Однако продавцы могут научиться возвращать потерянных клиентов. Поскольку бывшие клиенты знают компанию и ее предложения, — а компании кое-что известно об этих клиентах, — на их возврат потребуется меньше затрат, чем на привлечение нового клиента. И если продавцы тщательно проанализируют прибыльность каждого потерянного клиента (см. далее в этой главе), они смогут с выгодой вложить время и деньги в повторное завоевание потерянных клиентов с хорошим потенциалом выгоды.

Итак, чтобы вернуть хорошего клиента, необходимо, прежде всего, понять, когда, почему и как он решил отказаться от услуг фирмы. В компаниях, где принято вести регистрационные записи, уход клиента заметят быстро, — впрочем, как и в компаниях, которые получают жалобы и предложения. Фирмы, в которых контакты с клиентами не фиксируются или редки (магазины и web-сайты), какое-то время могут не замечать потери клиента. Для выявления причин ухода хороших клиентов продавцы могут использовать неформальные контакты (напр., телефонный звонок от торгового представителя) или данные официальных маркетинговых исследований (напр., интервью на выходе из магазина). Непредвзятый анализ всей этой информации поможет выявить типичные причины неудовлетворенности потребителей или внутренние проблемы фирмы. Наконец, специалисты по маркетингу могут вернуть хороших клиентов, начав с извинений, и, если это поможет, предложить уладить недоразумение. Но даже при приемлемой цене урегулирования проблемы продавцы должны искать альтернативные возможности восстановления отношений. Например, клиенты весьма ценят персональный контакт и возможность выбора из нескольких вариантов. Если не привлечет внимания один вариант, позднее компания может обратиться к клиенту с другим предложением.

Специалисты по маркетингу *Cellular One* знают, что попытка связаться с клиентами вскоре после того, как они переключились на другого оператора сотовой связи, может разозлить их. Поэтому, прежде чем позвонить бывшему клиенту, *Cellular One* ждет месяц-другой — достаточный срок, чтобы у клиента сформировалось четкое представление о причинах ухода от прежнего оператора и работе его новой телефонной службы. После звонка от *Cellular One* некоторые из ее бывших клиентов возвращаются, если новый провайдер не оправдал их ожиданий. Но даже если клиент не вернулся, компания, по крайней мере, услышит из его уст честную и объективную оценку ее деятельности и мнение о том, при каких условиях его возвращение возможно.

Какие ресурсы должна направить компания на осуществление маркетинга отношений? Необходимо выделить пять различных уровней инвестиций компании.

1. *Базовый маркетинг.* Поставщик просто реализует произведенные товары.
2. *Реактивный маркетинг.* Компания-производитель продает свои товары и предлагает потребителю немедленно обращаться к ней в случае возникновения каких-либо вопросов, предложений или жалоб.

3. *Ответственный маркетинг.* Через небольшой промежуток времени после продажи производитель интересуется, соответствует ли качество продукта ожиданиям потребителя, узнает его предложения по совершенствованию товара или услуг.
4. *Проактивный маркетинг.* Торговые представители компании время от времени обращаются к потребителям с предложениями более совершенных или новых полезных продуктов.
5. *Партнерский маркетинг.* Компания работает в непрерывном взаимодействии с потребителем, партнеры совместно ищут пути улучшения результатов сотрудничества.

Большинство компаний на практике реализуют только базовый маркетинг, особенно если работают на рынке товаров широкого потребления, а величина прибыли на единицу продукции невелика. Скажем, компания *Whirlpool* не собирается звонить каждому покупателю стиральной машины, чтобы выразить свою благодарность за сделанную покупку. В лучшем случае она может организовать горячую линию для потребителей или открыть электронный почтовый ящик (реактивный маркетинг). Если же, напротив, число потребителей компании невелико, а величина прибыли на единицу продукции высока, большинство производителей практикуют партнерский маркетинг. Например, компания *Boeing* тесно взаимодействует с *American Airlines* на стадии проектирования самолетов, чтобы полнее удовлетворить требования этой авиакомпании. Как видно из рис. 3.5, уровень партнерского маркетинга зависит от числа клиентов и величины прибыли.

Развитие маркетинга партнерских отношений сегодня во многом зависит от новых технологий. В отсутствие web-технологий *Dell* не удалось бы организовать систему компьютерных заказов для корпоративных клиентов. Для поддержания постоянного контакта между компанией и потребителями многие компании используют электронную почту, web-сайты, телефонные центры, базы данных и программное обеспечение для них.

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

Рис. 3.5. Уровни маркетинга отношений

## Укрепление отношений с потребителями

Какие специальные средства маркетинга может использовать компания для укрепления отношений с потребителями и повышения уровня удовлетворения потребностей покупателей? Л. Берри и А. Парасураман выделяют три подхода к созданию ценности: *увеличение финансовых выгод, укрепление личных и расширение структурных связей?*

**Увеличение финансовых выгод.** Компании могут предложить потребителям участие в маркетинговых программах. *Маркетинговые программы лояльности* (МПЛ) предусматривают вознаграждение потребителей, часто совершающих покупки и/или закупающих значительные объемы товаров. Это признание того факта, что 20% потребителей компании обеспечивают 80% объема ее продаж.

Одной из первых, реализовавших на практике *программу лояльности*, компаний была *American Airlines*: в начале 1980-х гг. ее руководство приняло решение о поощрении часто и далеко летающих пассажиров. Эту практику подхватили компании, ведающие управлением отелями. В соответствии с такими программами посетители гостиниц получают возможность «заработать» определенное количество баллов, после чего имеют право либо на проживание в номерах более высокого класса, либо на бесплатное обслуживание. Вскоре МПЛ начали широко применять компании по аренде легковых автомобилей. Не отставали и компании розничной торговли, предложившие потребителям балльную систему, основанную на частоте пользования кредитными карточками. В настоящее время большинство сетей американских супермаркетов предлагают клиентам клубные карточки скидок (*price club cards*), предоставляющие их владельцам скидки при приобретении определенных групп товаров. Как правило, максимальную прибыль получает компания, которая вводит МПЛ первой, особенно если ее конкуренты долго «раскачиваются». Однако если в «движение МПЛ» вливаются новые члены, подобные программы превращаются в финансовую обзубу для всех его участников.

Многие компании создают так называемые *группы или клубы потребителей*. Членство в клубе может предоставляться автоматически при первой же покупке или первом обращении к услугам, например во время авиаперелета или посещения ресторана, но может быть ограничено *группой по интересам* или лишь теми потребителями, которые согласятся заплатить небольшой взнос. Общедоступные клубы хороши для того, чтобы отвлечь покупателей от конкурентов, но клубы с ограниченным членством способствуют формированию долгосрочной лояльности. Членство в клубе дает клиенту право пользоваться различными привилегиями на протяжении длительного времени, и он не захочет лишиться их, обратившись к другому поставщику.

**Укрепление социальных связей.** Цель компании состоит в укреплении социальных связей ее сотрудников с потребителями посредством индивидуализации и персонализации отношений. Думающие о будущем компании менеджеры стараются максимально облегчить и ускорить путь от потребителя к клиенту. Дж. Доннели, Л. Берри и Т. Томпсон определяют задачу компании следующим образом: «Потребитель может быть безмянным; клиент — никогда. Потребители — часть целого или большого сегмента; обслуживание клиентов происходит на индивидуальной основе. Потребителя обслуживает любой свободный в данный момент сотрудник; обслуживанием клиентов занимается профессионал».<sup>8</sup>

Развитие структурных связей. Для того чтобы облегчить клиентам оформление и оплату заказов, компания может обеспечить партнеров специальным оборудованием ИЛИ линиями компьютерной связи. Корпорация *McKesson*, ведущий оптовый торговец медицинскими препаратами, инвестировала миллионы долларов в организацию системы электронного учета поставок и материально-технических запасов, в которой участвуют сотни американских аптек. Функция такого рода структурных связей — создание большей ценности и укрепление связей между потребителями. Л. Вундерман предлагает создавать структурные связи с клиентом посредством.<sup>9</sup>

- 1) *заключения долговременных контрактов*. Подписка на газету снимает необходимость покупать ее каждый день; ипотечная закладная на 20 лет отменяет необходимость оформлять кредит каждый год;
- 2) *уменьшения оплаты текущих покупок*. Поставщик может предложить более низкие цены тем потребителям, которые согласны регулярно приобретать у него продукт (зубную пасту, стиральный порошок, пиво) определенной марки;
- 3) *превращения продукта в долговременную услугу*. Компания *TiVo* продает телевизионные записывающие устройства, позволяющие потребителям персонализировать и автоматизировать процесс записи телепрограмм с помощью подписки на обширный ежемесячный список программ компании.

## Выгодный потребитель: итоговая проверка

В конечном счете, маркетинг — это искусство привлечения и удержания выгодных клиентов. Дж. Путтен из *American Express* утверждает, что к таковым в его компании относят клиентов, которые расходуют на покупки в розничной торговле в 16 раз, тратят в ресторанах — в 13, на авиаперелеты — в 12 и на проживание в гостиницах — в 5 раз больше, чем средний американец.<sup>10</sup> Однако далеко не каждый потребитель оказывается выгодным. Хорошо известное правило Парето гласит, что 20% потребителей приносят 80% прибыли компании. Уильям Шерден предложил дополнение — правило 80/20/30. Он считает, что «20% наиболее выгодных потребителей обеспечивают компании 80% прибыли, половина которой теряется при обслуживании 30% наименее выгодных покупателей». Следовательно, любая компания имеет возможность повысить прибыль за счет расставания с «убыточными» покупателями.

Более того, далеко не всегда компании выгодны ее самые крупные потребители, которые требуют предоставления максимальных скидок и повышенного уровня сервиса, что приводит к сокращению прибыли производителя. В отличие от гигантов обычные потребители оплачивают товары по полной стоимости и довольствуются минимальным уровнем обслуживания; однако заключение сделок с ними сопряжено с высокими издержками. «Средние» заказчики обслуживаются на хорошем уровне, покупают товары практически по полной цене и очень часто наиболее выгодны компании-производителю. Вот почему многие ранее ориентировавшиеся на крупных заказчиков фирмы в настоящее время обращают

взоры на рынок средних покупателей. Например, ведущие компании по экспресс-доставке почтовых отправок приходят к выводу, что они не могут себе позволить игнорировать потребности мелких и средних грузоотправителей. Программы, ориентированные на средних клиентов, не сложнее, чем сеть почтовых ящиков компании *United Parcel Service (UPS)*, позволяющая последней практиковать значительные скидки для писем и посылок, которые забираются в офисе грузоотправителя. Кроме развития своей сети *UPS* проводит семинары для экспортеров на тему оптимизации международных перевозок.

Что такое выгодный потребитель? **Выгодный потребитель** — человек, торговая организация или компания, в течение продолжительного времени приносящие доход, который превышает приемлемые издержки фирмы-производителя по привлечению заказчика, продажам и сервису. Следует отметить, что речь идет о прибыли и издержках на протяжении всего срока взаимодействия с потребителем, а не о прибыли от конкретной сделки. Например, специалисты из компании *Taco Bell* определили, что в общей сложности постоянный посетитель их ресторанов быстрого обслуживания приносит компании \$11 тыс. Менеджеры *Taco Bell* помогают работникам компании осознать значение удовлетворения потребителей.

Большинство компаний, хоть и старается измерить удовлетворенность клиентов, не в состоянии определить индивидуальную рентабельность потребителя. Например, банковские служащие утверждают, что клиенты пользуются самыми разными банковскими услугами, а значит, сделки фиксируются в различных журналах учета. Однако кредитные учреждения, которым удалось рассчитать индивидуальную рентабельность, пришли в ужас от количества невыгодных клиентов. По некоторым данным, «убыточными» оказались до 45% клиентов банков. В такой ситуации есть два пути решения проблемы невыгодных клиентов: повышение платы за услуги или сокращение диапазона оказываемых услуг.

Полезный пример анализа выгоды заказчиков представлен на рис. 3.6. В колонках указаны потребители, в рядах — товары. В каждой ячейке имеется символ, обозначающий рентабельность продажи некоего продукта конкретному потребителю. Потребитель  $C_1$  приносит высокую прибыль; он производит закупки трех рентабельных продуктов ( $P_1, P_2, P_3$ ). Рентабельность потребителя  $C_2$  неоднородна: он покупает один прибыльный продукт и один убыточный. Заказчик  $C_3$  невыгоден, поскольку приобретает один прибыльный и два убыточных продукта. Что делать с потребителями  $C_2$  и  $C_3$ ? У компании два варианта: (1) она может поднять цену на убыточные товары или отказаться от их производства либо (2) может попытаться продать прибыльные продукты невыгодным заказчикам. Если невыгодные потребители откажутся от покупки, они не представляют интереса для компании, которая только выиграет в случае их ухода к конкурентам.

Наиболее эффективным инструментом анализа выгоды клиента является методика расчета стоимости ведения деятельности (Activity-Based Costing — ABC). Компания оценивает все доходы, полученные от данного клиента, и вычитает все связанные с ним накладные расходы (включая производственные и дистрибуторские издержки, расходы на поддержание контакта с клиентом и все издержки, связанные с его обслуживанием). Это помогает компании классифицировать

		Потребители			
		C <sub>1</sub>	C <sub>2</sub>	C <sub>3</sub>	
P <sub>1</sub>	+	+	+	Высоко-прибыльный продукт	
P <sub>2</sub>	+		-	Прибыльный продукт	
P <sub>3</sub>			-	Убыточный продукт	
P <sub>4</sub>	+			Смешанный продукт	
		Высоко-прибыльный потребитель	Потребитель, приносящий и прибыль, и убытки	Невыгодный потребитель	

Рис. 3.6. Анализ прибыли Потребитель/Продукт

клиентов по различным категориям прибыльности: платиновые клиенты (самые выгодные), золотые клиенты (выгодные), железные клиенты (малоприбыльные, но желательные) и свинцовые клиенты (невыгодные и нежелательные). Задача компании состоит в том, чтобы, мудро распорядившись маркетинговыми ресурсами, повысить классность железных и золотых клиентов, а также сократить число свинцовых клиентов или превратить их в прибыльных (подняв для них цены либо сократив издержки на их обслуживание).

## Маркетинг и управление качеством

Потребители ожидают от компаний-поставщиков и наиболее высоко оценивают товары и услуги высокого качества. Если компания стремится «остаться на дистанции», сохранить высокий уровень прибыли, она обязана принять систему управления качеством (TQM).

**Всеобщее (комплексное) управление качеством** (Total Quality Management — TQM) — общеорганизационный метод непрерывного повышения качества всех организационных процессов, товаров и сервиса. Как отмечал председатель совета директоров компании *General Electric* Дж. Уэлч: «Качество — лучшая гарантия лояльности потребителей, наша сильнейшая оборонительная линия в конкуренции с зарубежными производителями и единственный способ поддержания устойчивого роста и высоких доходов».<sup>12</sup>

Стремление стимулировать производство товаров, не имеющих конкурентов на мировых рынках, инициировало практику присуждения наград, которые вручаются компаниям, демонстрирующим наивысшее качество продукции. В 1951 г. в Японии за качество впервые была учреждена национальная награда имени Э. Деминга (американского специалиста в области статистики, который выдвинул идею о важности улучшения качества и предложил методологию его повышения). Работы



Э. Деминга стали основой развития многих методик TQM. В середине 1980-х гг. в США была учреждена национальная премия в области качества Малкольма Болдриджа (бывшего министра торговли американского правительства). Критерии, по которым присуждается данная награда, включают семь направлений: нацеленность на потребителя и удовлетворение его потребностей, результаты в области качества и производства, управление качеством, развитие человеческих ресурсов и совершенствование управления, стратегическое планирование в области качества, информация и анализ, лидерские возможности высших менеджеров. В ряду лауреатов этой премии — компании *FedEX*, *Custom Research*, сеть отелей *Ritz-Carlton*.

В 1993 г. Европейским фондом по контролю качества и Европейской организацией по качеству была учреждена Европейская награда за качество. Так же как и американская национальная премия, она присуждается компаниям, которые достигли высших показателей по определенным критериям: лидерские способности, управление человеческими ресурсами, политика и стратегия, ресурсы, процессы, удовлетворение сотрудников, удовлетворение заказчиков, воздействие на общество, результаты ведения бизнеса. Несмотря на то что Европа немного запоздала с учреждением наград в области качества, она явилась инициатором создания международных, признанных во всем мире стандартов качества ISO 9000, которые регламентируют производство, тестирование продукции, обучение персонала, ведение документации и определение дефектов. Процесс получения сертификата качества ISO 9000 включает в себя проведение каждые 6 месяцев аудиторской проверки качества, которая осуществляется уполномоченным экспертом 750 (Международной организации стандартов).

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

Но что такое «качество»? Согласно признанному во всем мире определению Американского общества по контролю качества, качество — единство свойств и характеристик продукта или услуги, основанное на их способности удовлетворить заявленные или подразумеваемые потребности. Очевидно, что в основе данного определения — интересы потребителей. Мы утверждаем, что если продукт или услуга удовлетворяет или превосходит ожидания потребителя, значит, производитель выпускает качественную продукцию. Компания, которая удовлетворяет большинство ожиданий потребителей, называется *компанией качества*.

Но важно определить различие между *соответствующим качеством* как таковым и его уровнями — *сравнительным качеством*. Автомобиль марки «Mercedes» предлагает потребителю более высокое в сравнении с автомашинами марки «Hyundai» качество: он более устойчив, имеет более высокую скорость, более долговечен и т. д. Тем не менее соответствующее качество и «Mercedes», и «Hyundai» одинаково, поскольку все узлы и компоненты предоставляют потребителям именно тот уровень, который декларируют производители.

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

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

## Выводы

Потребитель стремится к максимизации ценности приобретаемого им продукта. В его воображении формируется ожидаемая ценность товара, которая и определяет выбор покупателя. Потребители предпочитают продукцию той компании, которая, по их мнению, предлагает наивысшую *воспринимаемую ценность*, определяемую как разница между общей ценностью товара для потребителя и его общими издержками. В стремлении к увеличению воспринимаемой потребителем ценности товара производитель имеет возможность попытаться либо увеличить общую ценность товара для покупателя, либо уменьшить его общие издержки.

Удовлетворение потребителя — функция предполагаемых характеристик продукта и ожиданий покупателя. Признавая, что высокая его степень ведет к повышению лояльности покупателей, многие компании стремятся к наиболее полному насыщению потребностей потребителей. Компании, ориентированные на удовлетворение потребителя, признают динамическую взаимосвязь между заинтересованными группами, а также необходимость управления основными процессами деятельности. Такие компании имеют свои собственные и усвоенные стержневые компетенции, благодаря которым у них появляются отличительные способности, дающие им конкурентные преимущества. В итоге их структура, политика и организационная культура фокусируются на предоставлении ценности потребителям и их удовлетворении.

Цепочка создания ценности определяет девять стратегически важных видов деятельности компании. Сильные компании уделяют значительное внимание управлению пятью стержневыми процессами бизнеса: процессом разработки но-

вых продуктов, процессом управления материально-техническими запасами, процессом приобретения и удержания потребителей, процессом «заказ-оплата» и процессом сервиса. Эффективное управление ими ведет к созданию маркетинговой системы тесного сотрудничества всех звеньев цепочки производства и распределения — от поставщиков сырья до розничной торговли. Сегодня конкурируют не компании, а маркетинговые деловые системы.

Потеря выгодных потребителей может оказать решающее влияние на прибыль, поэтому компаниям необходимо постоянно отслеживать показатели привлечения покупателей и «отступничества». Возвращение когда-то потерянных заказчиков — важная маркетинговая деятельность; нередко издержки на их привлечение существенно меньше, чем затраты на «завоевание» новых покупателей. К тому же издержки на привлечение нового потребителя в пять раз выше, чем затраты на удовлетворение актуальных покупателей. Ключ к удержанию потребителей — маркетинг партнерских отношений. Выделяют пять различных уровней инвестиций в установление и развитие отношений с потребителями — базовый, реактивный, ответственный, проактивный и партнерский маркетинг. Упрочению взаимосвязей с потребителями способствуют повышение финансовых выгод, укрепление социальных связей и развитие структурных связей компании.

Всеобщее управление качеством (TQM) — общеорганизационный метод непрерывного повышения качества всех организационных процессов, товаров и сервиса. Качество — набор свойств и характеристик продукта или услуги, которые основаны на их способности удовлетворить заявленные или подразумеваемые потребности. Менеджеры по маркетингу должны участвовать в формулировании стратегии и тактики тотального качества; они также несут ответственность за уровни качества как маркетинга, так и товаров компании.

### Примечания

1. *Michael J. Banning*, *Delivering Profitable Value*, Oxford, UK: Capstone, 1998.
2. *Simon Knox and Stan Maklan*, *Competing on Value: Bridging the Gap Between Brand and Customer Value*, London, UK: Financial Times, 1998. См. также *Richard A. Spreng, Scott B. MacKenzie, Richard W. Olskawski*, «A Reexamination of the Determinants of Consumer Satisfaction», *Journal of Marketing*, no. 3, July 1996, pp. 15-32.
3. *Evan Ramstad*, «Dell Fights PC Wars by Emphasizing Customer Service», *Wall Street Journal*, August 15, 1997, p. B4.
4. «Business: Microsoft's Contradiction», *The Economist*, January 31, 1998, pp. 65-67; *Andrew J. Glass*, «Microsoft Pushes Forward, Playing to Win the Market», *Atlanta Constitution*, June 24, 1998, p. D12; *Ron Chernow*, «The Burden of Being a Misunderstood Monopolist», *Business Week*, November 22, 1999, p. 42.
5. *Michael E. Porter*, *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*, New York: Free Press, 1985.
6. См. *Jeffrey Gitomer*, *Customer Satisfaction Is Worthless: Customer Loyalty Is Priceless: How to Make Customers Love You, Keep Them Coming Back and Tell Everyone They Know*, Austin, TX: Bard Press, 1998.
7. *Leonard L. Berry and A. Parasuraman*, *Marketing Services: Competing Through Quality*, New York: Free Press, 1991, pp. 136-142. См. также *Richard Cms and Janet Smith*, *Customer Bonding: Pathways to Lasting Customer Loyalty*, Lincolnwood, IL: NTC Business Books, 1995.

8. *James H. Donnelly Jr., Leonard L. Berly and Thomas W. Thompson*, Marketing Financial Services — A Strategic Vision, Homewood, IL: Dowjones-Irwin, 1985, p. 113.
9. Lester Wundermann, «The Most Elusive Word in Marketing», June 2000. Также см. Lester Wundermann, Being Direct (New York: Random House, 1996).
10. Цит. по: *Don Peppers and Martha Rogers*, The One to One Future: Building Relationships One Customer at a Time, New York: Currency Doubleday, 1993, p. 108.
11. *William A. Sherden*, Market Ownership: The Art & Science of Becoming #1, New York: Amacom, 1994, p. 77.
12. «Quality: The U.S. Drives to Catch Up», Business Week, November 1982, pp. 66-80, here p. 68. Современные подходы представлены в «Quality Programs Show Shoddy Results», *Wall Street Journal*, May 14, 1992, p. B1. См. также *Roland R. Rust, Anthony J. Zahorik and Timothy L. Keiningham*, «Return on Quality (ROQ): Making Service Quality Financially Accountable», *Journal of Marketing* 59, no. 2, April 1995, pp. 58-70.

**Часть II**  
**АНАЛИЗ МАРКЕТИНГОВЫХ**  
**ВОЗМОЖНОСТЕЙ**

# Глава 4

## Завоевание рынка: ориентированное на рынок стратегическое планирование

*В этой главе мы рассмотрим следующие вопросы.*

- Как осуществляется стратегическое планирование на корпоративном уровне, а также на уровнях подразделений и бизнес-единиц?
- В чем состоят основные шаги маркетингового планирования?
- Что представляет собой план маркетинга?
- Как компании могут эффективно управлять процессом маркетинга?

### Маркетинг менеджмент в *Starbucks*

Компания *Starbucks* была основана в Сиэтле в 1970-х гг. Все началось с продажи свежемолотого кофе местным любителям этого напитка. В 1982 г. президент компании Ховард Шульц (Howard Schultz) увидел незаполненную рыночную нишу: кафе для ценителей кофе. Ухватившись за эту возможность как основу стратегии проникновения на рынок, компания создала базу лояльных клиентов в Сиэтле. Согласно ее стратегии развития рынка следующим этапом роста *Starbucks* должно было стать открытие кофеен по всему Тихоокеанскому побережью США, затем — на всей территории Северной Америки и, наконец, по всему миру с возможностью сотрудничества с местными компаниями. Далее *Starbucks* поставила задачу увеличения доходов от уже имевшихся покупателей: стратегия развития продукта предполагала выпуск сопутствующих товаров, в частности компакт-дисков и журнала о стиле жизни «*Joe*». Вслед за этим *Starbucks* продолжила реализацию стратегии диверсификации, вторгшись на полки супермаркетов со своим бутилированным кофейным напитком «*Frappuccino*» и мороженым «*Starbucks*», а также купив фирму *Tazo Tea* — розничного продавца чая.

Ориентируясь на потребителя, *Starbucks* постоянно ищет способы повышения ценности своей продукции путем обеспечения большего числа выгод клиентов. Например, специалисты по маркетингу придумали и испытали экспресс-систему заказов, которая позволяет покупателям, зарегистрированным в Интернете, делать заказ по телефону, и в ближайшем кафе «*Starbucks*» их уже будет ждать заказанная чашка кофе или чая. В ряду своих приоритетов компания называет и проблемы социальной ответственности, такие как помощь мелким производителям кофе в развивающихся странах. Первый вице-президент *Starbucks* подчеркивает, что «кор-

поративная социальная ответственность повышает ценность любой компании» — слова, которые хотят слышать и клиенты, и поставщики, и акционеры.

В предыдущих главах мы попытались ответить на вопрос: что необходимо компании для успешной конкуренции на современном рынке? Мы выяснили, что условием успеха компании-поставщика является умение создать и предоставить целевому потребителю продукт, обладающий для него повышенной ценностью. В этой главе мы продолжим ответ: преуспевающие компании и высокоэффективные предприятия владеют искусством ориентированного на рынок стратегического планирования. **Ориентированное на рынок стратегическое планирование** — это управленческий процесс достижения и поддержания устойчивого баланса целей, возможностей и ресурсов организации и новых рыночных возможностей. Цель стратегического планирования состоит в разработке таких действий, продуктов, услуг и процесса коммуникации, которые содействуют достижению поставленных задач в отношении прибыли и роста компании. Преуспевающие фирмы также оттачивают свое мастерство в организации, реализации и контроле маркетинговой деятельности. В сегодняшнем стремительно развивающемся мире способность управлять всем маркетинговым процессом стала важным конкурентным преимуществом.

## **Стратегическое планирование: три основных сферы и четыре организационных уровня**

Стратегическое планирование осуществляется в трех основных сферах. *Первая* — это управление инвестиционным портфелем компании. *Вторая* — тщательная оценка перспектив каждого вида деятельности, изучение показателей рыночного роста и позиций компании на конкретном рынке. *Третья* — разработка стратегии для каждого направления деятельности в виде сценария или плана достижения долгосрочных целей.

Основное условие овладения искусством маркетинг менеджмента — постижение тайн стратегического планирования. Организационная структура большинства крупных компаний включает в себя четыре уровня: корпоративный, дивизиональный, уровни бизнес-единиц и товарные. Головной офис компании отвечает за формирование корпоративного стратегического плана, направляющего деятельность организации в целом на достижение прибыли в перспективе; штаб-квартира принимает решения о поддержке подразделений, а также о новых направлениях бизнеса или о закрытии неперспективных. Каждое подразделение разрабатывает свой план, в котором определяются пропорции распределения фондов по направлениям деятельности. Стратегический план бизнес-единицы нацеливает ее на долгосрочную рентабельную производственную деятельность. И, наконец, на уровне товара (ассортиментных групп, торговой марки) внутри бизнес-единицы разрабатывается план маркетинга для достижения целей на конкретных сегментах рынка.

Маркетинговый план действует на двух уровнях: стратегическом и тактическом. Предметом стратегического плана маркетинга являются целевые рынки и ценностные предложения, которые компания сделает рынку, опираясь на анализ самых перспективных рыночных возможностей. Тактический план маркетинга

устанавливает характеристики продукта, мероприятия по стимулированию спроса, тактику сбыта, ценообразования, каналов распространения и обслуживания.

План маркетинга — это главный инструмент ориентации и координации всех маркетинговых действий. Сегодня маркетинговые планы разрабатывают специальные команды профессионалов — представителей всех важных функций организации. Затем эти планы реализуются на соответствующих уровнях организации, а менеджмент осуществляет мониторинг результатов и предпринимает, в случае необходимости, корректирующие действия. Полный цикл планирования, реализации и контроля стратегии представлен на рис. 4.1.



**Рис. 4.1.** Стратегическое планирование.  
Реализация планов и организация контроля исполнения

## Корпоративное и дивизиональное стратегическое планирование

Штаб-квартира корпорации несет ответственность за организацию процесса стратегического планирования и устанавливает рамки планирования для подразделений и бизнес-единиц, определяя миссию компании, ее политику, стратегию и задачи. В одних корпорациях бизнес-единицам предоставляется значительная степень свободы, с тем чтобы менеджмент подразделений самостоятельно устанавливал плановые показатели по продажам и прибылям. В других компаниях руководство определяет только основные цели бизнес-единиц, в то время как менеджмент последних самостоятельно разрабатывает направленные на их достижение стратегии. В третьих — высшее руководство и определяет цели подразделений, и активно участвует в процессе разработки стратегий бизнес-единиц.

Штаб-квартиры любых организаций осуществляют четыре вида деятельности в области планирования: определяют миссию компании; устанавливают стратегические бизнес-единицы; распределяют ресурсы по бизнес-единицам; планируют новые направления деятельности, сокращают или ликвидируют старые.



## Определение корпоративной миссии

Каждая организация осуществляет некую деятельность, выполняет особую миссию, целевую задачу: производит автомобили, предоставляет кредиты, оказывает услуги и т. д. Со временем миссия может меняться по мере того, как корпорация добавляет в свой бизнес-портфель новые виды продукции или выходит на новые рынки. Так, Amazon.com пересмотрела свою первоначальную цель, решив стать не только крупнейшим в мире онлайн-продавцом книг, но и крупнейшим онлайн-магазином.

Определяя миссию организации, ее руководство должно задать себе сформулированные Питером Друкером основополагающие вопросы: 'Что представляет собой ваш бизнес? Кто ваш клиент? Что является ценным для ваших потребителей? Чем будет ваш бизнес? Чем должен быть ваш бизнес?'

Организация должна выработать такое заявление о миссии, которое будут разделять ее менеджеры, сотрудники и — во многих случаях — клиенты. Хорошо продуманное заявление о миссии предоставляет сотрудникам компании возможность сознательно идти к намеченной цели, определять приоритеты деятельности и соизмерять возможности. Миссия корпорации *Motorola*, например, заключается в «достойном служении интересам общества, предоставлении клиентам продукции и сервиса высочайшего качества по доступным ценам, что позволяет зарабатывать прибыль, необходимую для роста предприятия, и предоставлять сотрудникам и акционерам возможности для достижения разумных личных целей».

Четко сформулированная миссия компании, как правило, фокусируется на ограниченном числе целей, основных направлениях политики и приоритетах компании и определяет основные *поля конкуренции*, на которых действует корпорация.

- *Отраслевое поле.* Диапазон отраслей, в которых оперирует компания. Некоторые фирмы работают в одной отрасли; другие — в ряде связанных между собою отраслей; третьи производят только продукцию производственного назначения; четвертые — только потребительские товары или услуги, а кое-кто умеет вести дела с представителями любой отрасли. Например, корпорация *Du Pont* предпочитает операции на деловом рынке, в то время как компания *Dow* привлекают и отраслевые, и потребительские рынки. А для компании *3M* специфика отрасли безразлична, лишь бы ее товары приносили доход.
- *Поле продукции и направлений деятельности.* Диапазон выпускаемой компанией продукции и направления ее деятельности. Так, компания *St. Jude Medical* считает своим призванием «обеспечение врачей всего мира высококачественными препаратами и приборами для лечения сердечно-сосудистых заболеваний».
- *Поле компетенций.* Диапазон постоянно совершенствуемых технологических и других навыков и способностей компании. Так, к стержневым компетенциям японской компании *NEC* относятся, в частности, производство компьютеров и создание коммуникационных систем и узлов связи, что позволяет ей успешно разрабатывать и выпускать портативные компьютеры, телевизоры, мобильные телефоны и т. д.

- *Поле рынка.* Тип рынка или клиентов, которые пользуются услугами компаши. Некоторые фирмы обслуживают только рынки элитных товаров. Например, компания *Porsche* специализируется на производстве престижных дорогих автомобилей, солнцезащитных очков и других аксессуаров, а компания *Gerber* производит в основном товары для новорожденных.
- *Поле вертикальной интеграции.* Количество звеньев цепочки создания ценности, — от добычи сырья до производства конечного продукта и его распределения, — в которых задействована компания. Пример одной крайности — высокоинтегрированные компании; другая крайность — компания с низким уровнем интеграции или вообще не имеющая собственного производства.<sup>2</sup>
- *Географическое поле.* Диапазон регионов, стран или групп стран, в которых оперирует компания. Географическим полем может быть определенный город или государство, континент. Деятельность мультинациональных корпораций, таких как *Unilever* и *Caterpillar*, распространяется практически на все страны мира.

Организация обязательно должна переопределить свое кредо, если когда-то поставленные перед ней задачи утратили актуальность или уже не соответствуют оптимальному курсу ее развития.

### Стратегические бизнес-единицы

Бизнес компании может быть определен в терминах *групп потребителей, потребностей потребителей и технологий*. Рассмотрим, например, небольшую компанию, которая определяет свой бизнес как конструирование осветительных систем для телевизионных студий. Потребители ее продукции — телестудии; нужды потребителей — освещение; технология — лампы накаливания. В то же время Т. Левитт настаивает на необходимости не товарного, а рыночного определения сферы деятельности компании.<sup>3</sup> Продукты преходящи, а базовые потребности и группы потребителей вечны. Перевозки — это потребность; лошадь и экипаж, автомобили, поезда, самолеты — продукты, удовлетворяющие данную человеческую потребность.

Крупные компании, как правило, управляют различными направлениями бизнес-деятельности, развитие которых предполагает необходимость реализации особых стратегий. К отличительным признакам *стратегических бизнес-единиц* (СБЕ) относятся: 1) единство сферы деятельности (возможно несколько взаимосвязанных направлений), планирование которых осуществляется независимо от деятельности компании в целом; 2) наличие конкурентов на определенных сегментах рынка; 3) менеджер СБЕ несет ответственность за осуществление стратегического планирования и получение прибыли; он контролирует большинство факторов, влияющих на уровень прибыли.

Цель организации стратегических бизнес-единиц — разработка и реализация самостоятельных стратегий и выделение соответствующего финансирования. Менеджеры высшего звена компании для того, чтобы классифицировать все СБЕ в зависимости от потенциала прибыльности, как правило, применяют аналитические средства. Две лучшие модели оценки бизнес-портфеля компании разработаны Бостонской консультационной группой и корпорацией *General Electric*.

## Модель Бостонской консультационной группы

Сотрудники ведущей консалтинговой компании США, Бостонской консультационной группы (БКГ), разработали и всемерно популяризировали матрицу Рост/Доля рынка (рис. 4.2). На рисунке восемь окружностей представляют размеры и рыночные позиции восьми подразделений гипотетической компании. Объем продаж каждого бизнеса пропорционален площади круга. Таким образом, цифры 5 и 6 обозначают самые крупные направления деятельности компании. Место каждой СБЕ в матрице определяется в соответствии с темпами роста рынка, на котором она оперирует, и принадлежащей ей относительной долей рынка.

На вертикальной оси матрицы отражены темпы *роста рынка* СБЕ. *Относительная доля рынка* (горизонтальная ось) показывает соотношение доли рынка СБЕ и доли рынка ее наиболее крупного конкурента. Она отражает степень влияния компании на соответствующем рынке. Матрица Рост/Доля рынка разделена на четыре квадранта, в каждом из которых представлены различные направления деятельности компании.

- «*Вопросительные знаки*». Вопросительными знаками обозначают СБЕ, оперирующие на рынках с высокими темпами роста, но обладающие низкими относительными долями рынка. «Вопросительный знак» требует значительных денежных средств, поскольку компании необходимо строить заводы, закупать оборудование и нанимать персонал (чтобы не отстать от конкурентов на быстро растущем рынке). Термин «*вопросительный знак*» полностью адекватен ситуации, поскольку руководство компании всесторонне взвешивает целесообразность инвестиций в этот бизнес.

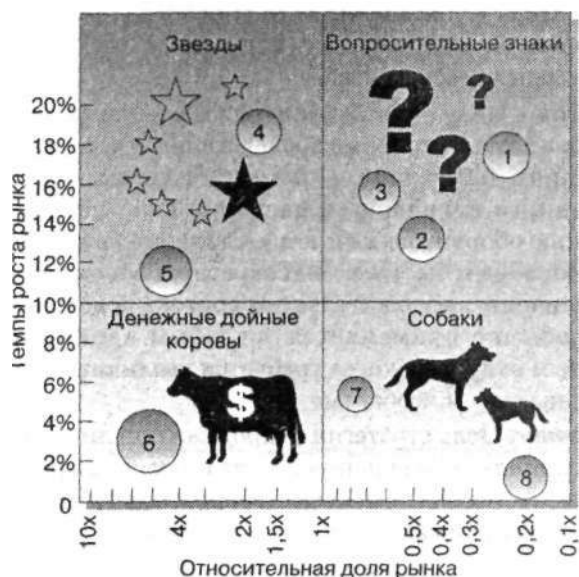


Рис. 4.2. Матрица Рост/Доля рынка Бостонской консультационной группы

- *«Звезды»* — это лидеры стремительно развивающегося рынка. При условии успешного развития «вопросительный знак» может превратиться в «звезду». Но «звездный» статус далеко не всегда обеспечивает компании существенный приток денежных средств, поскольку на поддержание высоких темпов роста СБЕ и отражение атак конкурентов требуются значительные ресурсы.
- *«Денежные дойные коровы»*. Это бывшие «звезды», обладающие высокими долями рынков, характеризующихся низкими темпами роста. «Дойные коровы» генерируют «полноводные» денежные потоки (благодаря экономии от роста масштаба производства и высокой чистой прибыли), оплачивают счета компании и поддерживают другие виды деятельности.
- *«Собаки»*. Это виды деятельности, характеризующиеся низкими относительными долями на медленно растущих рынках. Как правило, они не приносят особой прибыли (нередко просто убыточны).

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

1. *Расширение производства*. Цель — увеличение доли рынка СБЕ, даже если для этого придется пожертвовать краткосрочными доходами. Стратегия расширения обычно применяется к «вопросительным знакам», которые имеют шансы «вспыхнуть» сверхновыми «звездами».
2. *Сохранение*. Цель — сохранение доли рынка СБЕ. Наиболее целесообразно по отношению к сильным «дойным коровам», которые приносят значительные объемы денежных средств.
3. *«Сбор урожая»*. Цель — увеличение краткосрочных денежных поступлений, невзирая на долгосрочные последствия. Стратегия включает возможность решения о дивестициях (отказе от бизнеса) и применения программы постоянного сокращения расходов (на исследования, рекламу, модернизацию оборудования и т. д.). Ставка делается на то, что снижение расходов произойдет быстрее, чем сократится объем продаж СБЕ, что приведет к увеличению положительного притока денежных средств. Данная стратегия обычно применяется к слабым «дойным коровам» с неопределенным будущим, когда требуется увеличить «надой», и к «вопросительным знакам» и «собакам».
4. *Дивести́рование*. Цель стратегии — продажа или ликвидация бизнеса; возможно, покупатель сможет использовать имеющиеся ресурсы более эффективно. Применяется она преимущественно к «собакам» и «вопросительным знакам», которые снижают прибыль компании.

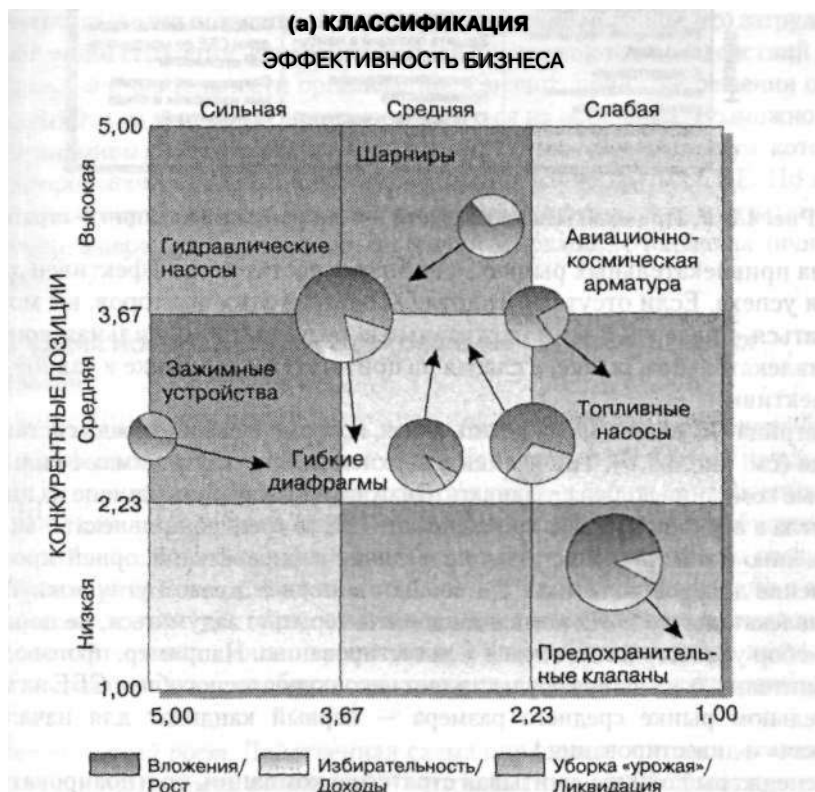
Со временем позиции СБЕ в матрице Рост/Доля рынка изменяются в соответствии с жизненным циклом успешного бизнеса, который начинается как «вопросительный знак», превращается в «звезду», затем становится «дойной коро-

вой» и, наконец, «собакой». Исходя из этого, компания должна проанализировать не только позицию СБЕ в матрице Рост/Доля рынка (по принципу фотографии), но и перспективы ее развития (по принципу кинематографа). Необходимо рассмотреть, какие позиции занимала СБЕ в предыдущие годы, а также ее возможное положение в будущем. Если траектория движения СБЕ неудовлетворительна, руководство компании должно предложить ее менеджменту приступить к разработке новой стратегии.

### Модель *General Electric*

Однако анализ позиции СБЕ в матрице Рост/Доля рынка не позволяет четко определить стратегические цели компании. В то же время эта матрица — частный случай мультифакторной матрицы бизнес-портфеля, предложенной корпорацией *General Electric* (рис. 4.3, а).

Каждый бизнес оценивается по двум основным критериям — *рыночной привлекательности* и *эффективности бизнеса* (рис. 4.3, б), — которые с точки зрения маркетинга идеально подходят для оценки СБЕ. Преуспевающая компания рабо-



**Рис. 4.3, а.** Привлекательность рынка — конкурентные позиции — классификация бизнес-портфеля

(б) СТРАТЕГИИ  
ЭФФЕКТИВНОСТЬ БИЗНЕСА

	Сильная	Средняя	Слабая
Высокая	<b>Защищенная позиция</b> Максимальные инвестиции в развитие Концентрация усилий на поддержание эффективности	<b>Инвестиции в расширение производства</b> Стремление к лидерству Избирательные инвестиции по критерию эффективности Укрепление уязвимых мест	<b>Избирательное расширение производства</b> Специализация на избранных направлениях Поиск путей преодоления слабостей Ликвидация в случае отсутствия стабильного роста
Средняя	<b>Избирательное расширение производства</b> Интенсивные инвестиции в наиболее привлекательные сегменты Создание предпосылок успешной конкуренции Увеличение доходности за счет повышения производительности	<b>Избирательность/Управление, нацеленное на доходы</b> Защита существующей программы Концентрация инвестиций на направлениях с высокой доходностью и относительно низкой степенью риска	<b>Ограниченное расширение или уборка «урожая»</b> Поиск возможностей расширения с низкой степенью риска; если они отсутствуют — сокращение инвестиций и рационализация операций
Низкая	<b>Защита и переориентация</b> Управление текущими доходами Концентрация на привлекательных сегментах рынка Поддержка эффективности производства	<b>Управление, ориентированное на доходы</b> Защита позиций в наиболее доходных сегментах Совершенствование производства Сокращение инвестиций	<b>Ликвидация</b> Выбор момента для продажи СБЕ по максимальной стоимости Сокращение постоянных издержек и отказ от инвестиций

Рис. 4.3, б. Привлекательность рынка — конкурентные позиции — стратегии

тает на привлекательных рынках, а ее бизнес достаточно эффективен для достижения успеха. Если отсутствует хотя бы один из этих факторов, вы можете распрощаться с надеждой на положительные результаты. И сильная компания на непривлекательном рынке, и слабая на притягательном рынке в равной мере бесперспективны.

Матрица *GE* разделена на девять ячеек, которые в свою очередь составляют три уровня (см. рис. 4.3, б). Три ячейки в верхнем левом углу занимают сильные СБЕ, которые компания должна развивать. Диагональные ячейки, идущие из нижнего левого угла в верхний правый, принадлежат СБЕ со средней привлекательностью. По отношению к ним рекомендуется проведение избирательной, ориентированной на получение доходов политики. Три ячейки в нижнем правом углу «окупили» непривлекательные СБЕ; компания должна серьезно задуматься, не пора ли начинать «сбор урожая» и готовиться к дивестированию. Например, производство предохранительных клапанов осуществляет неконкурентоспособная СБЕ на малопривлекательном рынке среднего размера — первый кандидат для начала уборки «урожая» и дивестиования.<sup>4</sup>

Менеджеры должны, учитывая стратегию компании, прогнозировать ожидаемую позицию каждого СБЕ на срок от 3 до 5 лет. Такой прогноз включает анализ жизненного цикла каждого продукта, оценку предполагаемых стратегий конкурентов, новых технологий, общеэкономической ситуации и т. д.

## Критика моделей бизнес-портфеля компании

Наряду с моделями БКГ и *GE* известны и другие модели бизнес-портфелей, среди которых особенно популярны модель компании *Arthur D. Little* и модель направленной политики компании *Shell*. Модели бизнес-портфеля обладают несомненными достоинствами. Они помогают менеджерам развивать стратегическое мышление, глубже осознавать экономику бизнеса, улучшать качество планов и взаимодействий менеджмента подразделений и руководства корпорации, заполнять информационные пробелы и выделять важные вопросы, принимать решения о ликвидации «безнадежных» направлений деятельности и о дополнительном финансировании перспективных.

Однако использование моделей бизнес-портфеля требует повышенной осторожности. Применяющие их компании уделяют чрезмерное внимание доле рынка и вхождению в новые перспективные отрасли, забывая о настоящем. Результаты моделирования определяются, прежде всего, избранной системой показателей и их весом, что создает возможность манипулирования ими. Более того, поскольку в моделях используются усредненные показатели, в одной ячейке матрицы могут оказаться два и более направлений бизнеса. Наиболее вероятно, что большинство СБЕ в результате компромиссного выведения показателей окажутся в середине матрицы, что затруднит выбор оптимальной стратегии. И наконец, модели не отражают взаимодействий различных направлений деятельности организации, а значит, принятие решения о судьбе какого-то одного из них может негативно сказаться на остальных. Возможно, что вы примете решение о дивестировании, казалось бы, безнадежного бизнеса, который на самом деле обеспечивает устойчивое функционирование других СБЕ. Но в целом модели бизнес-портфеля способствуют развитию аналитических и стратегических навыков менеджеров, решения которых сегодня основаны не только на личных впечатлениях.<sup>5</sup>

## Планирование нового бизнеса и сокращение неперспективных производств

Планы компании относительно актуального бизнеса позволяют оценить будущие показатели объемов продаж и доходов, которые зачастую абсолютно не удовлетворяют менеджеров корпорации. Вопрос ставится так: как добиться ускорения темпов роста СБЕ? Один из вариантов ответа — определение возможностей будущего роста текущего бизнес-портфеля компании (*возможности интенсивного роста*). Второй — поиск вариантов создания или приобретения бизнеса, связанного с актуальными направлениями деятельности компании (*возможности интеграционного роста*). Третий — поглощение перспективной фирмы, направление деятельности которой не связано с текущим бизнесом компании (*возможности диверсификационного роста*).

- *Интенсивный рост.* Действенная схема определения новых возможностей интенсивного роста компании — матрица Продукт/Расширение рынка — была предложена И. Ансоффом.<sup>6</sup> Компания решает, способна ли она расширить принадлежащий ей сегмент рынка (*стратегия проникновения на рынок*). Затем рассматривается вопрос о поиске или формировании новых

рынков выпускаемой продукции (*стратегия формирования рынка*). И наконец, компания оценивает возможность разработки новой, потенциально интересной продукции для имеющихся рынков. Впоследствии появляется возможность разработки и выпуска новой продукции для новых рынков — *стратегия диверсификации*.

- *Интеграционный рост*. Нередко положение дел в компании изменяется при обращении к обратной интеграции (приобретение компаний-поставщиков), прогрессивной интеграции (поглощение дистрибьюторов) или горизонтальной интеграции (приобретение конкурентов). Если же эти ресурсы не обеспечивают желаемого увеличения объема сбыта, компания может рассмотреть возможность диверсификации своей деятельности.
- *Диверсификационный рост*. Диверсификация имеет смысл в тех случаях, когда менеджмент уверен в хороших перспективах роста бизнеса, не входящего в текущий производственный портфель компании. Известны три основных типа диверсификации. *Во-первых*, компания может принять решение о начале выпуска новой продукции, которая соответствует технологическим и/или маркетинговым ресурсам существующих производственных линий, даже если она ориентирована на другие группы потребителей (*стратегия концентрической диверсификации*). *Во-вторых*, возможен поиск новой продукции, предназначенной для клиентов компании, даже если она технологически не связана с существующими производственными линиями (*стратегия горизонтальной диверсификации*). *В-третьих*, компания может остановиться на новой сфере деятельности, которая не связана ни с существующей технологией, ни с продукцией компании и не относится к ее рынку (*стратегия конгломератной диверсификации*).

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

## Стратегическое планирование бизнеса

Мы рассмотрели проблемы стратегического планирования на уровне корпорации и переходим к анализу задач менеджеров СБЕ. Процесс стратегического планирования СБЕ включает в себя восемь этапов (рис. 4.4), которые мы исследуем в следующих разделах.

### Бизнес-миссия

Каждая СБЕ должна определить свою особую бизнес-миссию, отличную от более широких задач компании. Так, производитель осветительных приборов для теле-



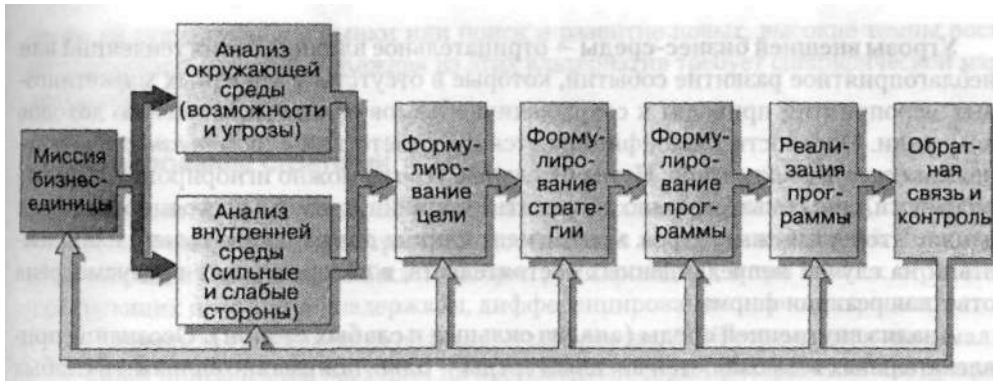


Рис. 4.4. Процесс стратегического планирования бизнес-единицы

студий определяет свою бизнес-миссию следующим образом: «Компания стремится к сотрудничеству с наиболее известными телестудиями, рассчитывая в перспективе превратиться в привилегированного поставщика наиболее совершенного и надежного осветительного оборудования».

### SWOT- анализ

Оценка сильных и слабых сторон компании, возможностей и угроз на пути ее развития называется SWOT-анализом (SWOT — Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats).

**Анализ внешней бизнес-среды (анализ возможностей и угроз).** СБЕ должна постоянно отслеживать основные *факторы макросреды* (демографические, экономические, технологические, политические, юридические, социальные, культурные), а также значимые *моменты микросреды* (клиентура, конкуренты, каналы распределения, поставщики), которые влияют на возможности получения прибыли (более подробно см. в гл. 5). Основная цель исследования внешней бизнес-среды заключается в осознании новых маркетинговых возможностей и угроз.

**Маркетинговая возможность** — область покупательских потребностей, удовлетворение которых есть условие получения прибыли компанией-поставщиком. Чтобы оценить привлекательность каждой возможности и вероятность достижения успеха, компания должна провести анализ рыночной возможности. Для этого необходимо ответить на пять вопросов.

1. Возможно ли четко сформулировать и донести до конкретного целевого рынка те выгоды, которые сулит данная возможность?
2. Будет ли целевой рынок располагаться в пределах экономически выгодной досягаемости средств рекламы и торговых каналов?
3. Имеет ли компания доступ к резервам и ресурсам, необходимым для предоставления выгод потребителям?
4. Сможет ли компания предоставлять эти выгоды лучше любого из действующих или потенциальных конкурентов?
5. Будет ли уровень прибыли соответствовать порогу инвестиций компаний или превосходить его?

**Угрозы внешней бизнес-среды** — отрицательное влияние неких тенденций или неблагоприятное развитие событий, которые в отсутствие защитных маркетинговых мероприятий приводят к сокращению объемов продаж и снижению доходов компании. Опасности классифицируются в соответствии с их *серьезностью* и *вероятностью возникновения*. Незначительные угрозы можно игнорировать. Другие опасности, способные серьезно повредить компании, требуют постоянного наблюдения. Чтобы избежать угроз, менеджмент фирмы должен подготовить план действий на случай непредвиденных обстоятельств, в котором будет предусмотрена ответная реакция фирмы.

**Анализ внутренней среды (анализ сильных и слабых сторон)**. Осознание привлекательных возможностей внешней среды — одно, понимание сильных и слабых сторон деловых способностей компании, необходимых условий реализации открывшихся перспектив — другое. Следовательно, менеджмент компании должен периодически заново оценивать ее внутренние сильные и слабые стороны. Очевидно, что нет необходимости бросаться исправлять все выявленные недостатки, так же как и особенно радоваться наличию сильных сторон. Вопрос в том, предпочесть ли «синицу в руках журавлю в небе». Что выберет менеджмент компании: реализацию возможностей имеющимися средствами или поиск более привлекательных перспектив, для достижения которых потребуются особые компетенции?

Иногда причина неудач кроется не в отсутствии сильных сторон, а в недостаточной координации работы отделов компании. Поэтому очень важен взгляд на рабочие отношения между отделами как на весьма существенный фактор внутренней среды. В корпорации *Honeywell*, например, практикуется ежегодная оценка всеми отделами своих сильных и слабых сторон, а также оценка подразделений, с которыми они взаимодействуют. Отправной точкой служит представление о том, что каждый отдел является либо «поставщиком» для своих коллег, либо «клиентом». Так, если инженеры *Honeywell* недооценивают издержки разработки новой продукции и занижают сроки, они непременно войдут в конфликт с «внутренними клиентами» (отделами производства, финансов и сбыта). Определение недостатков в работе отделов позволяет принять меры по их устранению.

## Формулирование целей

По окончании *стратегического анализа* ('SWOT) компания приступает к определению специфических целей СБЕ на планируемый период. Данный этап процесса стратегического планирования называется *формулированием целей*. В менеджменте термин *цели* используется для описания специфических задач в смысле их значения и сроков исполнения. Превращение целей в определенные задачи способствует управленческому планированию, реализации планов и контролю.

*Во-первых*, цели должны быть организованы в *иерархическую структуру* — от приоритетных до вторичных. *Во-вторых*, в формулировках целей, где это только возможно, должны присутствовать цифры (*количественно выраженные цели*). *В-третьих*, цели должны быть *реальными*, и, *наконец*, цели компании должны быть *последовательными*. Менеджеру приходится постоянно выбирать одну из альтернатив: краткосрочное повышение прибыли или ее рост в долгосрочной перспективе, проникно-

вание на существующие рынки или поиск и развитие новых, высокие темпы роста или минимизация рисков. Каждая из этих альтернатив требует специфической маркетинговой стратегии.

### Формулирование стратегии

*Цели* — ориентиры развития СБЕ; *стратегия* — план их достижения. Каждый бизнес должен смоделировать стратегию достижения поставленных целей. При всем многообразии стратегий Майкл Портер сгруппировал их в три класса: стратегии лидирующих позиций по издержкам, дифференцирования и концентрации.<sup>7</sup>

- *Стратегия лидирующих позиций по издержкам.* СБЕ стремится к минимальным приемлемым расходам на производство и распространение продукции, чтобы установить более низкие (в сравнении с конкурентами) цены и расширить свою долю рынка. Фирмы, следующие этой стратегии, должны уделять основное внимание разработке новой продукции, закупкам комплектующих, производству и распределению. Маркетинговые навыки необходимы им в меньшей степени. Практика компании *Texas Instruments* — образец реализации такого рода стратегии. Проблемы, которые возникают при ее исполнении, заключаются в том, что конкуренты из других стран могут установить еще более низкие цены.
- *Стратегия дифференцирования.* СБЕ стремится к достижению превосходства над конкурентами в существенно важных для потребителей областях, охватывающих обширную часть рынка. Компания старается завоевать лидирующие позиции и по уровню сервиса, и по качеству продукции, ее оформлению, по технологиям. Впрочем, лидировать во всех этих областях сразу вряд ли возможно. Корпорация *Intel*, например, стремится к лидерству в технологиях выпуска новых высокоскоростных микропроцессоров.
- *Стратегия концентрации.* Внимание менеджмента СБЕ фокусируется на одном или нескольких узких сегментах рынка. Фирма прекрасно осведомлена о нуждах потребителей и в своей деятельности следует стратегии лидирующих позиций по издержкам или дифференцирования. Компания *Airwalk shoes*, например, получила широкую известность благодаря своей специализации на очень узком сегменте — обуви для любителей экстремальных видов спорта.

Компании, реализующие одну и ту же стратегию, направленную на один и тот же целевой рынок, образуют стратегическую группу. Тот, кто лучше других сумеет реализовать стратегию, получит наибольшую прибыль. Фирмы, не выработавшие четкой стратегии, но стремящиеся преуспеть на всех стратегических направлениях, чаще всего проигрывают в конкурентной борьбе. М. Портер проводит разграничение между функциональной эффективностью и стратегией. Стратегию он определяет как «создание уникальной и полезной позиции, включающей определенную последовательность действий».<sup>8</sup> О наличии стратегии можно говорить, когда «компания действует иначе, чем конкуренты, либо осуществляет типичные действия особым способом».

Нередко ради повышения собственной эффективности компании создают стратегические союзы. Даже такие титаны бизнеса, как *AT&T*, *IBM*, *Philips*, *Siemens*, зачастую

не в состоянии добиться лидирующих позиций в национальном или международном масштабе, не вступив в альянс с местными или мультинациональными компаниями, которые дополняют или увеличивают их возможности и ресурсы. Маркетинговые альянсы могут затрагивать сферы продуктов и услуг (лицензирование или совместный маркетинг продукта), стимулирования сбыта (продвижение дополняющего товарного предложения), логистики (доставка или распространение дополняющего товара) и ценообразования (группирование нескольких продуктов в одно предложение с целью снижения цены). Даже если подобный союз не является формальной структурой, для руководства им и мониторинга его деятельности может быть назначена особая группа специалистов.

### Формулирование и реализация программы

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

Подготовка такого рода программы требует оценки связанных с ней расходов. Возникают следующие вопросы: Стоит ли участвовать в специализированной выставке? Окупится ли специальная программа расширения продаж? Оправданно ли привлечение дополнительных торговых представителей? Каждое маркетинговое мероприятие должно сопровождаться специальными расчетами его предполагаемой эффективности.

Четкая стратегия и хорошо продуманные программы поддержки бесполезны, если компания не в состоянии организовать адекватное исполнение планов. Как считают специалисты консультационной компании *McKinsey*, стратегия — один из семи элементов оптимальной организации управления компанией. Первые три — стратегия, структура и системы — «железо», «несущие стены» организации. Остальные — стиль (мысли и поступки сотрудников), сотрудники (способности работников, которые должным образом обучены и которым поручено выполнение определенных заданий), способности и навыки (необходимый для реализации стратегии профессионализм) и совместные ценности (ценности, которые направляют действия сотрудников) — ее «программное обеспечение».

При наличии всех элементов «программного обеспечения» компании, как правило, удается успешно реализовать принятую стратегию.

### Обратная связь и контроль

По мере движения к намеченным целям компания должна постоянно отслеживать промежуточные результаты и контролировать изменения в микро- и макросреде. Иногда бизнес-среда остается достаточно стабильной в течение длительного периода, ее развитие соответствует прогнозам. Но бывает и так, что обстановка непредсказуемо и стремительно меняется. Менеджер может быть твердо уверен только в одном: периодически в окружающей компанию бизнес-среде происходят перемены. В этом случае компания вынуждена пересмотреть очередность действий, программы, стратегии и даже цели.

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

Если реакция организации на изменения внешней среды неадекватна, ее возвращение на утраченные позиции становится весьма проблематичным. Так произошло с компанией *Motorola*, которая игнорировала появление новых цифровых технологий, взятых на вооружение *Nokia* и другими компаниями, и продолжила выпускать аналоговые аппараты. *Ключ к здоровью организации* — в ее готовности к исследованиям внешней бизнес-среды, восприятию новых задач и стилей поведения. Высокоэффективные компании непрерывно следят за состоянием бизнес-среды и посредством гибкого стратегического планирования сохраняют соответствие новому окружению.

## Маркетинговый процесс

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

Задача любого бизнеса заключается в предоставлении рынку созданной в целях получения прибыли ценности. Принято выделять, по меньшей мере, две точки зрения на *процесс предоставления ценности*. Традиционный взгляд заключается в том, что компания изготавливает и продает некий продукт (рис. 4.5, а). Следовательно, маркетинг начинается во второй части процесса предоставления ценности. Традиционная точка зрения предполагает, что компании априори известно, какие товары будут пользоваться на рынке достаточным для получения прибыли спросом.

### Последовательность создания и предоставления ценностей

Организации, разделяющие традиционную точку зрения, имеют высокие шансы преуспеть в экономической среде, характеризующейся товарным дефицитом, когда потребитель, как правило, не предъявляет особых запросов к качеству, техническим характеристикам или дизайну продукта. Но традиционный подход к процессу бизнеса оказывается неэффективным в экономических системах, основанных на конкуренции, когда потребителю предлагается широкий выбор товаров. «Массовый рынок» на самом деле подразделяется на множество микрорынков, на каждом из которых господствуют собственные потребности, представления, предпочтения и покупательские критерии. Поэтому умный конкурент должен создать предложение для четко идентифицированных сегментов рынка.

В соответствии с новым подходом к процессу бизнеса исходным пунктом планирования выступает маркетинг. Компании, разделяющие данную точку зрения,



Рис. 4.5. Две точки зрения на процесс предоставления ценности

рассматривают свою деятельность как неразрывную последовательность создания ценностей и их предоставления (рис. 4.5, б), включающую в себя три фазы.

*Первая* фаза — выбор конкретного вида ценности — представляет собой «домашнюю работу» маркетинга, предваряющую создание любого продукта. Маркетологи должны сегментировать рынок, выбрать определенный его сектор и позиционировать на нем предлагаемую ценность. На *втором* этапе — предоставления ценности — в деталях разрабатываются четкие характеристики товара и услуги, устанавливается цена, ориентированная на выбранный сегмент рынка, начинается производство и распределение продукта. Данный этап — первая часть *тактического маркетинга*. Задача *третьей* фазы — установление коммуникаций относительно ценности. Здесь тактический маркетинг заключается в организации продаж, продвижении товара и рекламе, а также других мероприятиях, нацеленных на доведение до рынка информации о продукте. Маркетинговый процесс начинается до появления товара на свет, продолжается во время его разработки, производства и после того, как он станет доступным потребителю (см. рис. 4.5, б).

## Ступени маркетингового процесса

**Маркетинговый процесс** включает анализ маркетинговых возможностей, разработку маркетинговых стратегий, планирование маркетинговых программ и управление маркетинговой деятельностью компании.

1. *Анализ маркетинговых возможностей.* Основная задача, которую придется решить менеджерам СБЕ, заключается в том, чтобы определить потенциальные долго-

срочные перспективы развития, учитывая накопленный опыт рыночных отношений и основные направления деятельности. Чтобы оценить имеющиеся возможности, менеджменту необходимы надежные маркетинговые исследовательская и информационные системы (см. гл. 5). Затем компания изучает потребительские (см. гл. 6) и деловые рынки (см. гл. 7), для того чтобы собрать сведения о поведении покупателей, восприятии ими товаров, их желаниях и потребностях. Преуспевающие компании уделяют особое внимание конкурентам (см. гл. 8) и определяют сегменты рынка, которые они способны обслуживать наилучшим образом (см. гл. 9).

2. *Разработка маркетинговых стратегий.* На этой стадии необходимо задуматься о модификации маркетинговой стратегии применительно к различным этапам жизненного цикла товара (см. гл. 10), принять решение относительно конкурентоспособной стратегии (см. гл. 8), товарных линий и торговой марки (см. гл. 11), а также разработать и внедрить на рынок свои услуги (см. гл. 12).

3. *Планирование маркетинговых программ.* Чтобы конкретизировать маркетинговую стратегию в программах, необходимо принять основные решения о системе распределения продукции, маркетинговом бюджете, маркетинге-микс и т. д. *Во-первых*, необходимо определить уровень расходов, позволяющий достичь маркетинговых целей. *Во-вторых*, компания должна распределить общий маркетинговый бюджет по направлениям маркетинга-микс: *товар, цена, место, продвижение* (см. гл. 11-17). И *наконец*, определяются направления маркетингового бюджета по различным продуктам, каналам распределения, мероприятиям по продвижению и районам сбыта.

4. *Управление маркетинговыми усилиями.* На этой стадии (описанной ниже в этой главе) компания распределяет маркетинговые ресурсы, а затем реализует маркетинговый план и осуществляет контроль его исполнения. Реализация маркетингового плана сопровождается как приятными сюрпризами, так и горькими разочарованиями. Именно поэтому специалистам по маркетингу необходимы устойчивая обратная связь и контроль хода реализации плана.

На рис. 4.6 представлен маркетинговый процесс компании в целом и факторы, определяющие ее маркетинговую стратегию.

## Сущность и содержание маркетингового плана

Как мы уже отметили, в каждой СБЕ на каждом товарном уровне (производство, торговая марка) должен быть разработан *маркетинговый план*. Маркетинговый план — один из наиболее существенных результатов маркетингового процесса. Маркетинговые планы обычно состоят из 8 разделов.

- *Краткий обзор и содержание.* Маркетинговый план должен начинаться кратким описанием основных целей и рекомендаций. Содержание плана следует за кратким обзором.
- *Текущая ситуация на рынке.* В этом разделе должны быть представлены текущие данные относительно объемов продаж, цен, прибылей, положения продукта на рынке, конкурентов, каналов распределения и макросреды. Сведения основываются на реальных данных, предоставляемых менеджером по продукту.

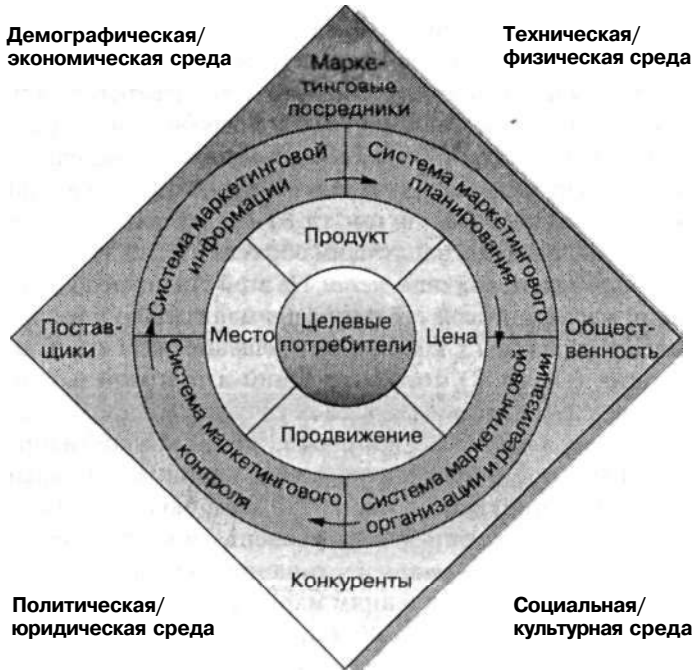


Рис. 4.6. Факторы, влияющие на маркетинговую стратегию компании

*Анализ возможностей и проблем.* После анализа текущей рыночной ситуации менеджер по продукту переходит к определению основных возможностей/угроз, сильных/слабых сторон и проблем, с которыми столкнулось производство.

*Цели.* После того как менеджер сформулировал проблемы, он должен принять решение о целях плана. Необходимо определить финансовые и маркетинговые цели.

*Маркетинговая стратегия.* Затем менеджер по продукту намечает общую маркетинговую стратегию, или «план действий», для достижения намеченных целей.

*Программы действий.* Маркетинговый план должен включать в себя *общие программы*, направленные на достижение целей компании и отвечающие на вопросы: Что будет сделано? Когда будет готово? Кто сделает? Сколько будет стоить?

*Планируемые прибыли и убытки.* Планы мероприятий позволяют менеджеру сформировать *опорный бюджет*. В графе доходов показываются прогнозируемый объем продаж по подразделениям и средняя цена продукции. В графе расходов указываются издержки, материальное распределение и маркетинговые мероприятия. Планируемая прибыль есть разность между объемом реализации и валовыми издержками. Подготовленный бюджет представляется на рассмотрение руководству СБЕ, которое вносит необходимые кор-



рективы. *Утвержденный бюджет* становится основой разработки планов и графика поставок комплектующих, выпуска продукции, найма служащих и маркетинговых мероприятий.

- *Контроль*. В последнем разделе маркетингового плана намечаются мероприятия по *контролю выполнения плана*. Как правило, бюджет планируется на каждый месяц или квартал. Руководство компании ежемесячно подводит итоги выполнения плана. Некоторые компании включают в разделы, посвященные контролю, план действий на случай непредвиденных обстоятельств.

Не существует двух компаний, в которых маркетинговое планирование и содержание маркетингового плана были бы абсолютно идентичными. Большинство маркетинговых планов составляется на год, и в них достаточно часто вносятся коррективы. Есть фирмы, которые очень серьезно относятся к составлению таких планов, в то время как другие ограничиваются прикидкой будущих действий. К наиболее распространенным недостаткам маркетинговых планов относятся отсутствие реализма, неполный анализ конкурентов и узкий фокус.

## Управление маркетинговым процессом

Нередко процессы глобализации, дерегулирования, развития компьютерных и телекоммуникационных технологий, рыночной фрагментации побуждают компанию к реструктуризации бизнеса и маркетинговой деятельности. Динамика развития внешней среды предопределяет и изменение роли маркетинга в организации. В условиях функционирования деловых сетей каждая функциональная область компании имеет возможность установления непосредственных контактов со своими потребителями. Таким образом, маркетинг уже не является единственным отвечающим за взаимодействие с потребителями подразделением. Но его задачи скорее усложняются. В современных условиях маркетинг должен интегрировать и координировать все процессы, связанные с отношениями с потребителями. Решение этой задачи предполагает продуманное структурирование маркетинговой организации.

### Способы организации отделов маркетинга

Сегодня известно бесчисленное множество организационных форм отделов маркетинга: по выполняемым функциям, географическим регионам, товарам, маркам и/или потребительским рынкам.

**Функциональная организация.** Самая распространенная форма организации маркетинговой деятельности на предприятии предполагает, что специалисты, отвечающие за выполнение определенных функций, подчиняются вице-президенту компании по маркетингу, координирующему их действия. Основное преимущество функциональной организации маркетинга — простота управления. Однако при увеличении номенклатуры товаров и услуг эффективность данной модели снижается: *во-первых*, планирование конкретных товаров и рынков при функциональной организации производится неадекватно, так как никто ни за что

конкретно не отвечает (продукты, которые кому-либо не нравятся, отвергаются); во-вторых, между всеми функциональными службами разворачивается борьба за бюджет и статус (вице-президенту по маркетингу приходится постоянно сталкиваться с противоречащими друг другу требованиями конкурирующих функциональных специалистов).

**Географическая организация.** Компании, оперирующие на внутреннем рынке страны, формируют свои торговые (а иногда и иные, включая маркетинговые) отделения в форме, удобной для организации деятельности на множестве региональных и зональных рынков. Менеджер по продажам в общенациональном масштабе может руководить четырьмя региональными торговыми менеджерами, у каждого из которых в подчинении находятся по шесть зональных менеджеров. В подчинении менеджеров по торговле в определенной зоне — восемь районных менеджеров, а у тех — по десять торговых представителей или продавцов. Некоторые американские компании, для того чтобы обеспечить большие объемы продаж, вводят дополнительное число должностей менеджеров торговых районов. Так, свыше 50% рекламного бюджета компании *McDonald's* выделяется на региональную рекламу, а компания *Krispy Kreme* придает особое значение местному маркетингу, рассчитывая укрепить лояльность потребителей.

**Организация по товарам и/или маркам.** В компаниях, которые производят различные несвязанные продукты и имеют большое число торговых марок, маркетинговая организация обычно базируется на управлении отдельными товарами или марками. Такая организация не заменяет собой функциональную, а служит дополнительным уровнем управления. Главе отдела маркетинга непосредственно подчиняются менеджеры по товарным категориям, которые несут ответственность за деятельность менеджеров по конкретным товарам и маркам. Организация по товарам и маркам наиболее целесообразна, если компания выпускает разнообразную продукцию или когда функциональная организация не позволяет контролировать разработки и продвижение товаров.

Менеджеры по товарам (торговым маркам) отвечают за создание долгосрочной конкурентоспособной стратегии развития продукта; разработку годового плана маркетинга и прогнозирование объемов сбыта; работу с рекламными и торговыми агентствами по созданию образцов, программ и проведению рекламных кампаний; стимулирование поддержки товара торговыми работниками и дистрибьюторами; постоянный сбор сведений о показателях продукта, отношении к нему со стороны покупателей и продавцов, о новых проблемах и возможностях; участие в направленных на удовлетворение изменяющихся потребностей программах улучшения товара.

Прежде всего каждый менеджер получает возможность сконцентрировать усилия на разработке эффективного маркетинга-микс для своего продукта. Далее он, в сравнении с группой функциональных специалистов, быстрее реагирует на рыночные изменения. С другой стороны, товарная организация может спровоцировать конфликты и недопонимание. Обычно менеджеры по товарам не получают достаточных полномочий, позволяющих им эффективно исполнять обязанности. К тому же такие менеджеры становятся настоящими экспертами по своим продуктам, но редко (по каким-либо функциям) не решаются выйти за пределы своей узкой

специализации, что негативно сказывается на результатах деятельности компании, особенно в тех случаях, когда судьба товара в значительной степени зависит от какого-то конкретного маркетингового инструмента, например рекламы. Организация по товарам часто обходится дороже, чем изначально предполагалось. Кроме того, менеджеры по торговым маркам недолго занимаются одной маркой. Через год-два после назначения они либо переходят к другому продукту или марке, либо изменяют сферу деятельности, либо покидают компанию. Такая «краткосрочная занятость» ведет к ограничению горизонта маркетингового планирования и оказывает разрушительное воздействие на долгосрочный потенциал марки. Фрагментирование рынков означает, что бренд-менеджерам приходится все больше угождать региональным и местным сбытовым группам. Наконец, менеджеры по продукту и торговой марке склонны концентрировать внимание на создании доли рынка, нежели на строительстве взаимоотношений с клиентами — главном условии создания ценности.

Не желая мириться с подобным несовершенством, некоторые компании, в частности *General Motors*, должности бренд-менеджеров просто упраздняют. В других прогрессивных маркетинговых организациях на смену менеджерам по продуктам приходят *команды*. Например, в компании *Hallmark* функционируют «треугольные» команды из менеджера и двух ассистентов-специалистов. Один из них занимается, скажем, маркетинговыми исследованиями, а второй — коммуникациями. А в компании *3M* наиболее популярны горизонтальные команды, в состав которых входят менеджер и несколько специалистов, выполняющих маркетинговые и иные функции (представители отделов сбыта, маркетинга, исследований и разработок, маркетинговых исследований и бухгалтерии и др.).

Еще один подход — это управление каждой крупной торговой маркой силами команды управляющих активами марки. Такие команды состоят из ключевых представителей основных функций, влияющих на эффективность марки, и подотчетны совету директоров по активам марки, который в свою очередь подчиняется директору по брендингу. Третий вариант — это передача двух или более продуктов каждому из оставшихся менеджеров. Это возможно, когда два или более продукта удовлетворяют один и тот же набор потребностей.

В некоторых компаниях используется *управление по категориям*, когда компания фокусируется на отдельных товарных категориях, рассматривая через них «судьбы» конкретных марок. Например, компания *Kraft* отказалась от классической структуры управления по торговым маркам, когда каждая марка боролась с другими за ресурсы и долю рынка. Сегодня в ней введены должности бизнес-директоров категорий («интеграторов товаров»), которые возглавляют межфункциональные команды из специалистов по маркетингу, исследованиям и разработкам, бухгалтерии и т. д. Такие команды взаимодействуют с «коллегами», специализирующимися на других товарных категориях, а также с командами, ответственными за взаимодействие с основными покупателями продукции компании. Однако управление по категориям есть по существу управление по товарам. Поэтому компания *Colgate* переходит от управления по торговым маркам (зубная паста «Colgate») к управлению по товарным категориям (категория зубной пасты), а затем к новой стадии, так называемому «менеджменту по потребностям»

(забота о состоянии зубов). На этой последней ступени внимание организации концентрируется на основных потребностях потребителей.

**Организация по рынкам.** Многие компании продают свои товары на самых разных рынках. Например, компания *Canon* предлагает телефаксы индивидуальным потребителям, компаниям и правительственным организациям. Если компания имеет возможность, руководствуясь предпочтениями и поведением покупателей, разделить их на несколько групп, ей, возможно, имеет смысл придерживаться организационной структуры, ориентированной на рынки. Данная структура предполагает, что *менеджер по рынку* руководит деятельностью *менеджеров по отдельным рынкам* (их также называют *менеджерами по развитию рынка, специалистами по рынку* или *специалистами по отрасли*). По мере надобности менеджеры по рынкам выполняют и функциональные обязанности. Те из них, кто руководит маркетинговой деятельностью компании на наиболее значимых для нее рынках, имеют в подчинении нескольких функциональных специалистов.

Обязанности менеджеров по рынкам во многом аналогичны функциям менеджеров по товару, а «рыночной» организации свойственны те же самые преимущества и недостатки, что и «товарной» системе. Основное ее преимущество состоит в том, что маркетинговая деятельность ориентируется на потребности определенных групп покупателей. Компания *Xerox* перешла от региональных продаж к продажам по отраслям, равно как и *IBM*, и *Hewlett-Packard*.

Когда организация менеджмента ориентирована на клиента, компания выстроена так, чтобы понимать отдельных потребителей и взаимодействовать с ними, а не с массовым рынком или даже с рыночными сегментами. Например, в компании *Providian* действуют две маркетинговые группы: группа маркетинг менеджмента (определяет новых клиентов и новые продукты) и группа взаимодействия с клиентами (максимизирует бизнес-потенциал каждого нового клиента).

**Организация по товарам/рынкам.** Компании, которые производят большое число разнообразных товаров, очень часто используют *матричную организацию*, которая была впервые применена в корпорации *Du Pont*. В ее отделе текстильных волокон работают несколько менеджеров (каждый над своим продуктом). Один из них занимается вискозой, другой — ацетатными тканями, третий — нейлоном, четвертый — лавсаном. Кроме менеджеров по продуктам в этом же отделе работают менеджеры по рынкам, занимающиеся отдельно мужской, отдельно женской одеждой, а также товарами для дома и продукцией производственного назначения. Менеджеры по продуктам планируют сбыт и прибыль по своим тканям. Их задача — расширить область применения тех или других волокон. Менеджеры по рынкам более заинтересованы в удовлетворении потребностей, существующих на отдельных рынках, а не в продвижении конкретных тканей. Их маркетинговые планы основываются на данных менеджеров по товарам о запланированных ценах на каждый тип волокна и его характеристиках. Прогнозы сбыта и тех и других менеджеров и составляют основу для принятия окончательных решений.

Казалось бы, матричная организация — идеальный вариант для компаний с большим числом товаров и рынков. Загвоздка состоит в том, что эта система обходится очень дорого и вызывает массу конфликтов и вопросов о том, кто кому подчиняется. Тем не менее матричные структуры остаются популярными и суще-

ствуют в виде *бизнес-команд*, состоящих из специалистов, которые подчиняются одному руководителю. Сегодня компании обеспечивают среду, в которой матричная организация имеет возможность выжить, — делается упор на простые и немногочисленные структуры, занятые определенными бизнес-процессами.

**Корпоративная организация по подразделениям.** По мере роста числа компаний, выпускающих широкий ассортимент товаров, предназначенных для различных целевых рынков, они преобразуют основные товарно-рыночные группы в отдельные подразделения, в которых организуются собственные функциональные отделы и службы. Возникает вопрос: какие функции маркетинга должны выполнять сами корпорации, а какие — подразделения? В одних компаниях маркетинг на общекорпоративном уровне отсутствует, так как считается неэффективным. В других корпорациях небольшой штат специалистов по маркетингу «высшего уровня» выполняет небольшое количество функций. В третьих фирмах персонал отдела маркетинга в дополнение к собственным функциям оказывает определенные услуги коллегам из подразделений.

Значение корпоративного маркетинга изменяется с развитием самой компании. Первоначально в большинстве из них маркетинг в подразделениях не развит, а потому основную роль играет маркетинг корпоративного уровня, выполняющий поддерживающую функцию. Некоторые корпоративные специалисты переводятся в подразделения и возглавляют дивизиональные отделы маркетинга. Но подразделения растут и укрепляются, и вскоре необходимость корпоративного маркетинга снижается. В некоторых компаниях решают, что он сослужил свою службу, и закрывают соответствующий отдел.

**Глобальная организация.** Выделяют три способа организации международной компании. *Во-первых*, в компании может быть организован отдел экспорта, в который войдут менеджер по продажам и несколько его ассистентов (ограниченные маркетинговые услуги). *Во-вторых*, при переходе к более агрессивной международной политике создается международное подразделение с функциональными специалистами (включая маркетинг) и операционными единицами, структурированными географически по товарам или как дочерние компании. *В итоге* компании, которые действительно становятся *глобальными организациями*, планируют международную деятельность, политику, денежные потоки и систему логистики на корпоративном уровне. В таких организациях глобальные операционные единицы подотчетны непосредственно высшему руководству, а не главе международного подразделения.

## Маркетинговая ориентация компании в целом

Многие компании (в частности, *Baxter, General Motors, Shell*) понимают, что ими движут не столько покупатели и рынки, сколько продукты или продажи, и пытаются провести реорганизацию, с тем чтобы стать действительно маркетинговыми организациями. Задача эта не из легких. Такое изменение *требует* пересмотра всех должностей и отделов, обязанностей, стимулов и взаимосвязей. Однако исследования показывают, что ориентированные на клиента компании почти на 7% продуктивнее своих конкурентов.

Что следует предпринять для создания ориентированной на маркетинг и потребителей компании? Вот некоторые основные шаги. Нужно убедить руководство в необходимости ориентации на потребителя, менеджер по маркетингу должен войти в число руководителей компании. Должна быть создана группа по решению маркетинговых вопросов, изменена система вознаграждений. Компания привлекает талантливых специалистов по маркетингу, разрабатывает обучающие маркетинговые программы, внедряет современную систему маркетингового планирования, устанавливает порядок ежегодного поощрения маркетинговой деятельности, рассматривает переход от ориентации на продукт к ориентации на рынок, от функциональных отделов — к процессам и результатам. Наконец, следует расширить полномочия сотрудников.

Переход компании *Du Pont* от внутренней ориентации к внешней включал создание «маркетингового сообщества», реорганизацию подразделений по рыночному принципу, проведение семинаров, в ходе которых с основными принципами маркетинга познакомились тысячи менеджеров и рядовых сотрудников. Компания также установила порядок ежегодного поощрения маркетинговой деятельности, привлекла к разработке инновационных маркетинговых стратегий специалистов из различных стран мира.<sup>9</sup> Маркетинговая трансформация организации требует тщательного планирования и настойчивости, но, как показывает пример *Du Pont*, данная задача может быть успешно решена.

### **Усиление творческого потенциала организации**

В условиях сегодняшней гиперконкурентной экономики креативность необходима даже ориентированной на клиента компании. Вместо того чтобы копировать сильные стороны и стратегии конкурентов, каждая организация должна создавать собственный потенциал стратегического новаторства. Способность к такому новаторству есть результат соединения инструментов, процессов, навыков и критериев, позволяющих фирме генерировать больше, по сравнению с конкурентами, свежих и полезных идей.

Компании, нацеленные на усиление творческого потенциала, должны отслеживать новые тенденции и быть готовыми обратить их себе на пользу, порой рискуя стабильностью ради новации. Компании могут нанять специалистов по маркетингу, задействовать другие ресурсы креативности, обучить персонал использовать творческие методы, искать неудовлетворенные еще потребности людей, поощрять приток новых идей со всех уровней организации, поощрять сотрудников в высказывании критических замечаний и в оспаривании выдвигаемых предложений.

### **Внедрение маркетинга**

**Внедрение маркетинга** — это процесс превращения маркетинговых планов в рабочие задания и их реализация, позволяющая достичь поставленных целей.

План маркетинга, каким бы замечательным он ни был, не имеет особой ценности без надлежащего исполнения. Стратегия маркетинговых действий отвечает на вопросы *что и почему*, а ее внедрение — *кто, где, когда и как*. Стратегия и внедрение — вещи взаимосвязанные, так как каждый стратегический уровень выдает другим,

более низким, задания по осуществлению соответствующих действий. Например, стратегическое решение высшего руководства фирмы о производстве новых продуктов должно быть сформулировано в форме конкретных действий и заданий функциональным службам.

Томас Бонома выделил четыре основных навыка, необходимых для эффективного внедрения маркетинговых программ: (1) умение осознавать и диагностировать проблему; (2) умение идентифицировать организационный уровень компании, на котором существует проблема; (3) умение исполнять планы; (4) умение оценивать результаты внедрения.<sup>10</sup> Для эффективного внедрения и скорого возврата маркетинговых вложений организации могут использовать специальное программное обеспечение, разработанное для управления процессом маркетинга, активами и ресурсами.

### Контроль маркетинговой деятельности

При внедрении маркетинговых планов возникает масса неожиданностей, поэтому отдел маркетинга должен постоянно отслеживать и контролировать всю маркетинговую деятельность. Как следует из табл. 4.1, выделяют четыре типа контроля маркетинговой деятельности: контроль ежегодных планов, прибыльности, эффективности и стратегический. Ниже мы рассмотрим каждый тип контроля.

### Планирование и контроль

Цель данного типа контроля — подтверждение того, что компания действительно достигла целей по сбыту, прибыли и другим показателям, установленным в годовом плане. Сердце контроля ежегодных планов — *управление по целям*, в котором выделяют четыре этапа (табл. 4.1). Прежде всего, руководство устанавливает цели на месяц или квартал. Затем осуществляется контроль рыночной деятельности фирмы. Серьезные отклонения, если они возникают, изучаются руководством, определяются их причины. На завершающем этапе предпринимаются корректирующие шаги, призванные устранить разрывы между реальными и намеченными показателями.

Данная модель контроля применима на всех уровнях организации. Высшее руководство фирмы устанавливает показатели по прибыли и объемам продаж на год. Для каждого последующего уровня управления эти цели разбиваются на частные и конкретные, обязательные для всех менеджеров по товарам. Конкретные цели имеют и региональные, и районные менеджеры по сбыту, равно как и все торговые представители. По истечении определенного периода высшее руководство анализирует результаты деятельности сотрудников и определяет необходимость каких-либо корректирующих воздействий.

В ходе контроля над выполнением плана анализируются показатели сбыта, доли рынка, соотношения «маркетинговые затраты/объем продаж», прибыльности и соответствия требованиям потребителей и акционеров.

- *Анализ сбыта.* **Анализ сбыта** заключается в измерении фактического объема продаж и сравнении его с запланированным. Для этого применяются такие методы, как **анализ отклонений сбыта** (влияние различных факто-

Таблица 4.1. Типы маркетингового контроля

Тип контроля	Кто отвечает	Цель контроля	Подходы
Контроль ежегодных планов	Высшее руководство Менеджеры среднего звена	Узнать, достигаются ли запланированные результаты	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Анализ сбыта</li> <li>• Анализ доли рынка</li> <li>• Сравнение затрат и продаж</li> <li>• Финансовый анализ</li> <li>• Оценочный анализ рынка</li> </ul>
Контроль прибыльности	Маркетинговый контролер (инспектор)	Определить, куда идут и где теряются деньги компании	Оценить прибыльность по: <ul style="list-style-type: none"> <li>• продуктам</li> <li>• территориям</li> <li>• покупателям</li> <li>• сегментам рынка</li> <li>• каналам сбыта</li> <li>• размерам заказов</li> </ul>
Контроль эффективности	Линейные и функциональные менеджеры Маркетинговый контролер (инспектор)	Оценить и улучшить эффективность расходования средств и влияние маркетинговых расходов	Оценить эффективность: <ul style="list-style-type: none"> <li>• торгового персонала</li> <li>• рекламы</li> <li>• стимулирования сбыта</li> <li>• распределения</li> </ul>
Стратегический контроль	Высшее руководство Маркетинговый аудитор	Выяснить, использует ли компания свои максимальные возможности в смысле рынков, товаров и каналов	Инструменты оценки эффективности маркетинга: <ul style="list-style-type: none"> <li>• маркетинговый аудит</li> <li>• пересмотр качества маркетинга</li> <li>• пересмотр этической и социальной ответственности компании</li> </ul>

ров на разрывы фактического и планового объемов продаж). В процессе **анализа микропродаж** идентифицируются факторы, действие которых не позволило достичь плановых показателей (ценообразование, низкий объем продаж, особенности территорий).

- *Анализ доли рынка.* Анализ продаж компании не позволяет сопоставить ее показатели с результатами конкурентов. Поэтому менеджменту необходимо постоянно контролировать долю рынка, которая принадлежит фирме. **Общая доля рынка** — это объем продаж компании, выраженный в процентах от общих рыночных продаж. **Доля обслуживаемого рынка** — это объем продаж компании, выраженный в процентах к общим продажам на обслуживаемом рынке (все покупатели, которые способны и желали бы приобрести товар компании). **Относительная доля рынка** — это отношение доли рынка компании к доле рынка ее крупнейшего конкурента. Если относительная доля компании на рынке увеличивается, это означает, что она приближается к своему основному сопернику. Весьма полезно проанализировать движение доли рынка компании в терминах проникновения на рынок,



потребительской лояльности, потребительской избирательности спроса и ценовой избирательности.

*Анализ соотношения «затраты/объем продаж».* Анализ ежегодных планов предполагает жесткий контроль направленных на достижение поставленных целей расходов. В нормальной ситуации соотношение маркетинговых затрат и объема продаж может варьироваться в ту или иную сторону. Однако отклонения, выходящие за рамки допустимых величин, могут стать причиной проблем в недалеком будущем, и оставлять их без внимания не рекомендуется.

*Финансовый анализ.* Финансовый анализ позволяет определить факторы, влияющие на норму прибыли по чистой стоимости компании. Основные детерминанты данного показателя Представлены на рис. 4.7, где рассматривается пример расчета этого показателя применительно к крупной сети розничных магазинов. Чтобы повысить норму прибыли по чистой стоимости, компания должна либо увеличить отношение чистой прибыли к величине своих активов, либо увеличить отношение активов к чистой стоимости. Менеджмент компании должен регулярно анализировать структуру ее активов (например, поступление денежных средств, дебиторскую задолженность, объем запасов, использование оборудования). Тим Матанович предлагает анализировать уровень возврата маркетинговых вложений, разделив чистый вклад маркетинга (рассчитывается путем вычитания суммарных переменных издержек из общей выручки) на маркетинговые затраты.<sup>11</sup>

*Оценочный анализ рынка.* Системы рыночных оценок позволяют контролировать «температуру» компании и заранее предупреждать менеджмент о надвигающихся опасностях. Первая из них, **оценка по покупателям**, рассматривает работу компании в динамике на основании следующих показателей: число покупателей; число неудовлетворенных покупателей; потерянные покупатели; осведомленность целевого рынка; предпочтения целевого рынка; относительное качество продукции; относительное качество сервиса. Вторая система называется **оценкой по акционерам**. Компа-

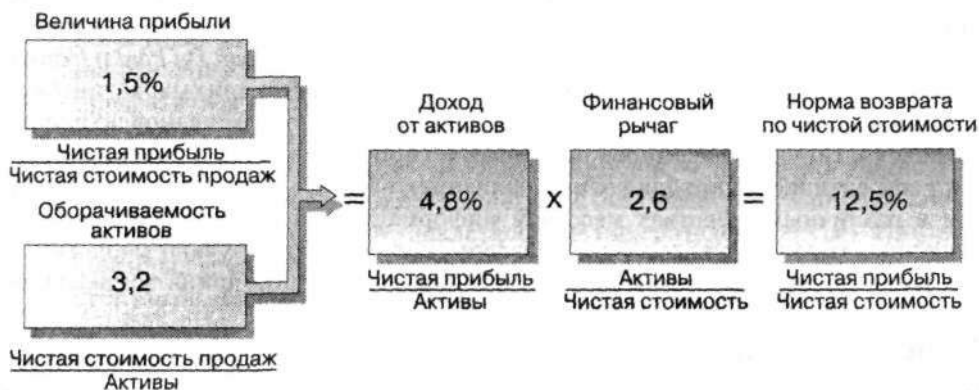


Рис. 4.7. Финансовая модель нормы возврата по чистой прибыли

нии должны постоянно следить за настроением представителей заинтересованных групп: рабочих, поставщиков, банков, дистрибьюторов, розничных торговцев и собственных акционеров.

### **Показатели прибыльности и контроль**

Очевидно, что компании должны измерять прибыльность своих продуктов, территорий, на которых осуществляется сбыт, групп покупателей, сегментов рынка, каналов сбыта и размеров партий заказов. Такая информация позволяет руководству фирмы определить необходимость расширения, сокращения или прекращения производства конкретных товаров и различных маркетинговых действий. Первый этап — это определение функциональных затрат (таких как реклама и доставка) по каждому виду деятельности. Следующий этап — определение доли функциональных затрат, приходящихся на каждый канал товародвижения. Третий — компания составляет отчет о прибылях и убытках для каждого маркетингового объекта.

В целом анализ прибыльности маркетинга демонстрирует относительную доходность различных каналов распространения, продуктов, территорий и других объектов маркетинга. Однако из анализа не следует, что наилучшим решением является отказ от неприбыльных объектов, и он не предлагает оптимального способа повышения дохода в случае отказа от этих неприбыльных объектов. Поэтому, прежде чем приступать к корректирующим действиям, компания должна тщательно изучить все имеющиеся у нее варианты.

### **Эффективность и контроль**

Предположим, анализ прибыльности показал, что по некоторым товарам, территориям или рынкам компания получает слишком низкую прибыль. Возникает вопрос: а существуют ли более эффективные способы управления торговым персоналом, проведения рекламных кампаний, мероприятий по стимулированию сбыта, организации распределения?

В некоторых компаниях введена должность маркетингового контролера, или инспектора, который помогает маркетологам повысить эффективность работы. Они не работают в офисах, но, тем не менее, специализируются именно на маркетинговой стороне бизнеса. В таких компаниях, как *General Foods, Du Pont* и *Johnson & Johnson*, контролеры производят сложный финансовый анализ маркетинговых затрат и полученных результатов. Они следят за выполнением планов по прибыли, консультируют менеджеров по маркам по вопросам бюджетирования, измеряют эффективность продвижения, анализируют затраты на рекламу и публикации в различных средствах массовой информации, оценивают прибыльность различных групп покупателей и географических регионов, обучают маркетинговых работников применению финансовых показателей при принятии решений.

### **Стратегический контроль**

Менеджмент компании должен регулярно пересматривать общие маркетинговые цели. Периодически следует переоценивать и стратегический подход к рынку.

я этого используются такие инструменты, как оценка эффективности маркетинга и маркетинговый аудит.

- *Оценка эффективности маркетинга.* Эффективность маркетинга компании или подразделения характеризуется пятью составляющими маркетинговой ориентации: *направленностью на покупателя* (удовлетворение потребностей и желаний потребителя), *маркетинговой интеграцией* (интеграция маркетинга с другими ключевыми отделами), *адекватностью информации* (проведение своевременных маркетинговых исследований), *стратегической ориентацией* (разработка формальных маркетинговых планов и стратегий) и *операционной эффективностью* (эффективное и гибкое использование маркетинговых ресурсов). Большинство фирм получает оценки «средне» и «хорошо», что говорит о том, что менеджмент компаний четко представляет направления повышения результативности маркетинга.
- *Маркетинговый аудит.* Компании, обнаруживающие, что эффективность их маркетинга невысока, должны провести более глубокое исследование — маркетинговый аудит, независимое периодическое всестороннее исследование компанией (или ее СБЕ) маркетинговой среды, целей, стратегий и деятельности с точки зрения выявления проблем и скрытого потенциала, а также разработки плана действий по улучшению маркетинга. Маркетинговый аудит подразумевает изучение шести основных компонентов маркетинга: (1) макросреду и среду поставленной задачи; (2) стратегию маркетинга; (3) организацию маркетинга; (4) систему маркетинга; (5) результативность маркетинга; (6) функцию маркетинга (так называемые 4Р).

Многие добивающиеся успеха компании периодически производят переоценку качества маркетинга и пересмотр основных принципов этической и социальной ответственности.

- *Переоценка качества маркетинга.* Для оценки своей деятельности компании используют и другую методику, основанную на сравнении с наиболее эффективными предприятиями отрасли. По каждому показателю руководство отмечает позицию своей фирмы. Полученный таким образом профиль показывает сильные и слабые стороны компании. При этом определяются направления, которым должна следовать компания, если она стремится превратиться в действительно серьезного рыночного игрока.
- *Пересмотр принципов этической и социальной ответственности.* Еще одна оценка, которую должны производить компании, — это оценка этичности и социальной направленности маркетинга. Как известно, успех в бизнесе, усилия, направленные на удовлетворение покупателей и других заинтересованных групп, самым тесным образом связаны с соответствием высоким стандартам делового и маркетингового поведения. Публика восхищается компаниями, которые остаются верными служению интересам общества. Пересмотр принципов этической и социальной ответственности позволяет менеджерам определять, уделяет ли компания внимание этическим темам и демонстрирует ли она «социальную совесть» при проведении сделок.

## **Выводы**

Ориентированное на рынок стратегическое планирование — это управленческий процесс достижения и поддержания стабильного равновесия целей, возможностей и ресурсов организации и новых рыночных возможностей. Цель стратегического планирования — создание бизнеса и товаров и последующие их реформирование и модификация, направленные на успешное развитие компании и достижение ею поставленных целей. Стратегическое планирование осуществляется на четырех уровнях: корпорации, подразделений, бизнес-единиц и товара.

Основную ответственность за приведение в действие процесса стратегического планирования несет штаб-квартира компании. Корпоративная стратегия призвана установить границы и структуру стратегических планов подразделений и бизнес-единиц. Разработка корпоративной стратегии включает в себя осуществление четырех мероприятий: определение миссии корпорации, организация стратегических бизнес-единиц (СБЕ), распределение ресурсов между СБЕ на основании таких критериев, как рыночная привлекательность и развитость бизнеса, планирование новых и сокращение устаревших направлений деятельности. Стратегическое планирование бизнеса включает определение целей бизнеса, анализ возможностей и внешних угроз, анализ внутренних сильных и слабых сторон, постановку задач, формулирование стратегии, разработку программ поддержки, реализацию программ, установление обратной связи и осуществление контроля.

Маркетинговый процесс включает четыре этапа: анализ маркетинговых возможностей; разработку маркетинговых стратегий; планирование маркетинговых программ, организацию исполнения и контроля. В каждой СБЕ на каждом уровне продукта (производство, торговая марка) должен быть разработан маркетинговый план. Маркетинговый план — один из важнейших результатов маркетингового процесса, который содержит следующие элементы: краткий обзор и содержание; обзор текущей маркетинговой ситуации; анализ возможностей и проблем; финансовые и маркетинговые цели; обзор маркетинговой стратегии; программы действий; определение предполагаемых прибылей и убытков и краткий обзор мер по контролю процесса реализации плана.

В процессе управления маркетинговым процессом компания может организовать маркетинговые отделы в соответствии с выполняемыми функциями, территориальным расположением, товарами и потребительскими рынками. Компании, обслуживающие зарубежные рынки, создают отделы экспорта, международные подразделения или глобальную организацию. Осуществление маркетинга — процесс, в ходе которого маркетинговые планы воплощаются в активные действия, призванные гарантировать, что предпринимаемые действия в итоге приведут к намеченным целям. В ходе управления маркетинговым процессом компании могут использовать четыре вида контроля: контроль посредством разработки ежегодных планов, контроль показателей прибыльности, контроль эффективности и стратегический контроль.

## Примечания

1. См. *Peter Drucker*, *Management: Tasks, Responsibilities and Practices*, New York: Harper & Row, 1973, ch. 7.
2. СМ. «The Hollow Corporation», *Business Week*, March 3, 1986, pp. 57-59. Также см. *William H. Davidow and Michael S. Malone*, *The Virtual Corporation*, New York: HarperBusiness, 1992.
3. *Левитт Т.* Маркетинговая миопия, в кн.: *Классика маркетинга / Сост. Б. М. Энис, К. Т. Кокс, М. П. Моква.* - СПб.: Питер, 2001. - С. 11-34.
4. Выбор между «уборкой урожая» и дивестированием бизнеса весьма сложен. Если желающие приобрести бизнес компании отсутствуют, «уборка урожая» приведет к снижению ее акционерной стоимости в долгосрочном периоде. С другой стороны, если компании удастся привлечь покупателя, дивестирование будет способствовать развитию других ее направлений деятельности.
5. Противоположную точку зрения СМ. *J. Scott Atwstrong and Roderick J. Brodie*, «Effects of Portfolio Planning Methods on Decision Making: Experimental Results», *International Journal of Research in Marketing*, 1994, pp. 73-84.
6. Такая матрица может быть расширена до девяти ячеек путем добавления модифицированного товара и измененного рынка. См. *S.J. Johnson and Conrad Jones*, «How to Organize for New Products», *Harvard Business Review*, May-June 1957, pp. 49-62.
7. СМ. *Michael E. Porter*, *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*, New York: Free Press, 1980, ch. 2.
8. *Michael E. Potter*, «What Is Strategy?» *Harvard Business Review*, November-December 1996, pp. 61-78.
9. *Edward E. Messikomer*, «Du Pont's 'Marketing Community'», *Business Marketing*, October 1987, pp. 90-94, О принципах управления по рынкам см. *George Day*, *The Market-Driven Organization: Aligning Culture, Capabilities, and Configuration to the Market*, New York: Free Press, 1989.
10. *Thomas V. Bonoma*, *The Marketing Edge: Making Strategies Work*, New York: Free Press, 1985. Наш раздел во многом основывается на работе Т. Бонома.
11. *Timothy Matanovich*, «Value Measures in the Executive Suite», *Marketing Management*, Spring 2000, pp. 35-40.

# Глава 5

## Сбор информации, оценка рыночного спроса и маркетинговая среда

*В этой главе мы рассмотрим следующие вопросы.*

- Как устроена современная маркетинговая информационная система?
- Как информационные системы, маркетинговые исследования и системы обеспечения маркетинговых решений влияют на процесс принятия маркетинговых решений?
- В чем состоят методы более точного измерения и прогнозирования спроса?
- Какие ключевые факторы (демографические, экономические, природные, технологические, политические и культурные) определяют изменения макросреды?

### Маркетинг менеджмент в *Tesco*

Уделять особое внимание клиентам, конкурентам и маркетинговой среде — этот принцип помог компании *Tesco* превратиться в крупнейшую сеть продовольственных магазинов Великобритании. Под нажимом со стороны *Asda*, *Sainsbury's* и других конкурентов менеджеры по маркетингу из *Tesco* постоянно ищут новые возможности, отталкиваясь от меняющихся предпочтений и таких факторов среды, как новые технологии. Не так давно в десятках супермаркетов сети методом фокус-групп было проведено исследование, имевшее целью выяснить, какой сервис (скажем, парковка), по мнению потребителей, более всего требует усовершенствования. Такое знание помогает компании полнее удовлетворять потребности клиентов на местном уровне и, если понадобится, пересматривать свои планы.

Компания также пробует силы в онлайн-торговле продовольствием в Сеуле, где открыта служба, аналогичная существующим в Великобритании и США. Как показывают исследования, в Сеуле, с его высокой плотностью населения и всеобщим доступом в Интернет, подобная услуга будет пользоваться популярностью. Кроме того, недавно компания решила снизить цены на цельное молоко, узнав из исследований, что повышение спроса оправдывает снижение цены. Чутье на такие аспекты окружения помогает *Tesco* удерживать свои лидирующие позиции на рынке.

Скорость изменения внешней среды бизнеса постоянно возрастает, и оперирующие на рынке компании более чем когда-либо нуждаются в точной информации

о его состоянии (причем в режиме реального времени). Зарождение и развитие данной тенденции определяется переходом от ограниченного государственным границами маркетинга к глобальному, от удовлетворения основных потребностей потребителей — к исполнению их желаний, от ценовой конкуренции — к неценовой. Одновременно высокими темпами развиваются информационные технологии (все более мощные компьютеры, DVD-плееры, Интернет и т. д.).

С расширением географии деятельности компаний усиливается их потребность в скоростном получении больших объемов информации. А потребители с повышением своих доходов становятся придирчивее в выборе товаров. Чтобы предугадать реакцию потребителей на разнообразные характеристики и особенности продукции, продавцам приходится обращаться к маркетинговым исследованиям. Все шире используя брендинг, дифференцирование продуктов и целенаправленное стимулирование спроса, они нуждаются в информации об эффективности этих маркетинговых инструментов.

Множество компаний не рассматривают перемены как открывающиеся новые возможности и игнорируют или сопротивляются им. Изменения во внешней среде оказывают негативное воздействие на их стратегии, структуры, системы и организационные культуры. Именно игнорирование изменений в макросреде было основной причиной трудностей, с которыми сталкивались такие известные корпорации, как *General Motors* и *Sears*. Основная ответственность за идентификацию рыночных изменений возложена на плечи специалистов по маркетингу, ибо именно они должны отслеживать развитие новых тенденций и своевременно идентифицировать открывающиеся возможности. В двух последующих главах мы рассматриваем факторы макросреды, оказывающие влияние на компанию, рынки и конкурентов.

## Что такое маркетинговая информационная система?

Некоторые компании разрабатывают и внедряют маркетинговые информационные системы, позволяющие менеджерам постоянно отслеживать изменения, происходящие в поведении и предпочтениях потребителей. Владение информацией становится одним из важнейших конкурентных преимуществ, так как менеджмент компании получает возможность добиться повышения результатов производственной и маркетинговой деятельности, выбирать наиболее перспективные рынки, разрабатывать уникальные предложения, выполнять маркетинговые планы.

Каждая фирма должна обеспечить своих менеджеров необходимой им маркетинговой информацией. Поэтому специальные сотрудники компании выясняют, какие сведения о состоянии рынков необходимы руководителям различных рангов, и проектируют маркетинговые информационные системы (МИС). Маркетинговая информационная система включает индивидов, оборудование и процедуры сбора, сортировки, анализа, оценки и распределения используемой при принятии маркетинговых решений своевременной и достоверной информации. Необходимые сведения могут быть получены из внутренней отчетности фирмы, маркетинговых наблюдений, исследований и анализа данных.

## Система внутренней отчетности

Система внутренней отчетности фирмы — основа МИС. В ней отражаются сведения о заказах, продажах, ценах, запасах, дебиторской и кредиторской задолженностях и т. п. Анализ внутренней информации позволяет менеджеру по маркетингу выявить перспективные возможности и насущные проблемы компании.

- *Цикл заказ-оплата.* Сердце системы внутренней отчетности — *цикл заказ-оплата*. Торговые представители, дилеры и потребители направляют свои заказы в компанию. Отдел продаж выставляет заказчикам счета-фактуры, копии которых рассылаются в другие департаменты. Отгрузка товаров сопровождается накладными и платежными документами, копии которых также поступают в различные подразделения компании. Для современных компаний жизненно важно, чтобы все эти операции выполнялись быстро и точно. Все больше компаний для достижения наивысших показателей скорости, точности и эффективности цикла заказ-оплата используют в своей деятельности системы *электронного обмена данными* (ЭОД), или *интранет*. Например, гигант розничной торговли, сеть магазинов *Wal-Mart*, контролирует транспортировку и текущие запасы товаров на складах с помощью компьютерной системы.
- *Система контроля продаж.* Менеджеры по маркетингу должны своевременно получать сведения о текущих продажах. Скажем, руководству *Wal-Mart* каждый вечер поступает информация о количестве и категориях продукции, проданной в каждом магазине и в общей сложности в сети, благодаря чему уже ночью поставщикам отправляют заказы для скорейшего пополнения складов. Делясь своими данными о сбыте с такими крупными поставщиками, как *Procter & Gamble*, *Wal-Mart* рассчитывает на безотлагательное получение заказанного товара.
- *Сегодня многие компании организуют информацию в виде баз данных*, — о клиентах, продукции, персонале и т. д. — и в процессе работы легко совмещают данные из разных баз. База данных о клиентах содержит фамилию и имя каждого клиента, его адрес, информацию о сделках с ним, а порой даже данные демографического и психографического характера (о роде занятий, интересах, мнениях). Менеджеры компании в любой момент могут обратиться к этой информации, помогающей им точнее планировать, направлять и контролировать маркетинговые программы. Кроме того, используя методы статистического анализа, можно «извлечь» из этой информации латентно присутствующие в ней сведения о недооцененных сегментах рынка, нарождающихся тенденциях, иные полезные данные. К примеру, компания *MCI* «перелопатила» 1 триллион байт информации о телефонных разговорах с клиентами, с помощью которой разработала новые планы дистанционных заказов по телефону для различных групп потребителей.

## Маркетинговая разведывательная система

В то время как система внутренней отчетности содержит данные о том, что уже произошло, предназначение **маркетинговой разведывательной системы** — пре-



доставление сведений о ситуации на рынке в данный момент времени. Маркетинговая разведывательная система — упорядоченная совокупность источников информации и процедур ее получения, используемых менеджерами для воссоздания текущей картины происходящих в рыночной среде перемен. Чаще всего специалисты по маркетингу отслеживают развитие рыночных процессов посредством чтения книг, газет, специализированных публикаций, общаясь с покупателями, поставщиками, дистрибьюторами и другими внешними по отношению к фирме субъектами рынка, а также из бесед с другими менеджерами и персоналом компании. Чтобы повысить качество маркетинговой разведки, хорошо управляемая компания может предпринять следующие шаги.

*Во-первых*, мотивировать и обучить торговый персонал умению замечать происходящие перемены. *Во-вторых*, поощрять своих дистрибьюторов, розничных торговцев и других посредников передавать все сколько-нибудь существенные сведения. Например, корпорация *Parker-Hannifin*, один из ведущих производителей гидравлического оборудования, обратилась ко всем своим дистрибьюторам с просьбой отправлять в отдел маркетинговых исследований копии счетов на приобретение их продукции. *Parker* анализирует эту информацию, чтобы лучше узнать конечных пользователей своей продукции, а затем делится своими выводами с дистрибьюторами.

*В-третьих*, компания может получить сведения о конкурентах, приобретая их продукцию, изучая их сайты, участвуя в различных выставках и «днях открытых дверей», в ходе изучения ее сотрудниками отчетов конкурентов, посещений собраний акционеров, в беседах с работниками дилеров, дистрибьюторов, поставщиков и перевозчиков, анализируя рекламу, а также из материалов деловой прессы и специальных изданий. *В-четвертых*, компания может организовать из наиболее активных и опытных клиентов *консультационную группу потребителей*. К примеру—. *Hitachi Data Systems* один раз в 9 месяцев проводит трехдневные встречи с 30 членами такой группы, на них обсуждаются вопросы обслуживания, новые технологии и стратегические запросы заказчиков. Дискуссия протекает свободно и несет обоюдные выгоды: компания получает ценную информацию о нуждах потребителей, а покупатели поддерживают связь с компанией, на таких встречах им гораздо проще высказать критические замечания.

*В-пятых*, компания может покупать маркетинговую и другую информацию у специализированных фирм (табл. 5.1). Исследовательские фирмы собирают данные и предлагают их клиентам по гораздо более низким ценам, чем затраты компаний при самостоятельном изучении рынка. *В-шестых*, некоторые компании имеют собственные *центры маркетинговой информации*, занимающиеся сбором и распространением результатов текущих наблюдений за рыночной средой.

### Система маркетинговых исследований

Менеджерам по маркетингу нередко поручают проведение маркетинговых исследований по изучению конкретных проблем и возможностей компании. У них могут затребовать обзор рынка, анализ потребительских предпочтений, прогноз продаж по региону или оценку эффективности рекламы. Мы определяем маркетинговые

Таблица 5.1. Источники вторичных данных

### Внутренние источники

Балансовые отчеты компаний и отчеты о прибылях и убытках, статистика продаж, рапорты торговых представителей, счета-фактуры, складские записи и доклады о предыдущих исследованиях.

### Официальные сообщения и публикации

Печатные источники в США: *Statistical Abstract of The United States, Country and City Data Book, Industrial Outlook, Marketing Information Guide*; специализированные публикации: *Annual Survey of Manufactures; Federal Reserve Bulletin*; источники в Интернете: *Census Bureau* ([www.census.gov](http://www.census.gov)), *FedWorld* — расчетная палата для более 100 федеральных агентств США ([www.fedworld.gov](http://www.fedworld.gov)) *Thomas* — индекс официальных федеральных сайтов ([thomas.loc.gov](http://thomas.loc.gov)).

### Периодические издания и книги

Книги. В России серии «Теория и практика менеджмента», «Маркетинг для профессионалов» издательства «Питер», в США — *Business Periodical Index, Standard and Poor's Industry, Moody's Manuals, Encyclopedia of Associations*.

Маркетинговые журналы. В России — «Маркетинг и маркетинговые исследования», «Рекламные технологии», в США — «Journal of Marketing Research», «Journal Of Consumer Research».

Специализированные торговые журналы. В России — «Новости торговли», в США — «Advertising Age», «Sales & Marketing Management».

Полезными могут оказаться общие журналы по бизнесу. В России — «Эксперт», «Деньги», «Власть», в США — «Business Week», «Fortune», «Forbes», «The Economist, Inc.», «Fast Company», «Business 2.0», «Harvard Business Review»).

### Бизнес-информация

В Интернете: *Bloomberg financial news* ([www.bloomberg.com](http://www.bloomberg.com)); *C/Net* — журналистские репортажи из сферы высоких технологий, компьютеров и Интернета ([www.cnet.com](http://www.cnet.com)); *Hoover's* — директорий информации о компании ([www.hoovers.com](http://www.hoovers.com)); *Company Link* — бесплатная базовая директория данных, пресс-релизов, биржевых цен и данных по 45 000 фирм США, а также дополнительная информация для подписчиков ([www.companylink.com](http://www.companylink.com)); SEC public company financial data ([www.sec.gov](http://www.sec.gov)); *National Trade Data Bank* — свободный доступ к отчетам более 18 000 маркетинговых исследований, анализирующих тенденции и конкуренцию в масштабе отраслей и сотен продуктов ([www.stat-usa.gov](http://www.stat-usa.gov)).

### Коммерческая информация в США

*Nielsen Company* (данные о товарах и торговых марках, аудиториях СМИ); *Information Resources, Inc.* (данные, получаемые из супермаркетов (*InfoScari*), и информация о влиянии действий по продвижению товаров в супермаркетах (*PromotioScan*); *Mediamark Research* (данные об аудиториях СМИ); *Simmons Research Bureau* (данные о торговых марках, аудиториях СМИ); *Audit Bureau Of Circulation* (аудит-данные об аудиториях СМИ).

### Ассоциации

*American Marketing Association* ([www.ama.org/hmpage.htm](http://www.ama.org/hmpage.htm))

*American Society of Association Executives* ([www.asaenet.org](http://www.asaenet.org))

*CommerceNet* — отраслевая ассоциация интернет-коммерции ([www.commerce.net](http://www.commerce.net))

*Gale's Encyclopedia of Associations* ([www.gale.com](http://www.gale.com))

Окончание табл. 5.1

### Международная информация

В Интернете: *CIA World Factbook* — всеобъемлющий статистический и демографический директо-рий, охватывающий 264 страны мира ([www.odic.gov/ciz/publications](http://www.odic.gov/ciz/publications)).

*I-Trade* — бесплатная и платная информационная служба для фирм, планирующих выход на зарубежные рынки, ([www.i-trade.com](http://www.i-trade.com)).

*The Electronic Embassy* ([www.embassy.org](http://www.embassy.org)).

исследования как систематическую подготовку и проведение различных обследо-ваний, анализ полученных данных и представление результатов и выводов в виде, соответствующем конкретной маркетинговой задаче, стоящей перед компанией.

Компания может получить результаты маркетинговых исследований различ-ными способами. Большинство крупных корпораций имеет собственные иссле-довательские подразделения. В каждом специализирующемся на производстве определенного продукта подразделении компании *Procter & Gamble* создана группа маркетинговых исследований, в задачу которой входит изучение торго-вых марок конкурентов. Кроме того, в компании функционируют две постоян-ные самостоятельные группы: одна занята исследованиями эффективности рек-ламной политики, другая — проведением исследований рынка. В состав каждой группы входят менеджеры по маркетинговым исследованиям, вспомогательный персонал (статистики, психологи и социологи), а также постоянные представите-ли компании на местах, осуществляющие наблюдение за выбранной группой на-селения и сбор данных.

Небольшие компании могут добывать необходимую информацию методом творческой импровизации с использованием таких способов, как привлечение к разработке и осуществлению исследований студентов и преподавателей универ-ситетов, использование Интернета, изучение достижений конкурентов. Том Ку-хилл, владелец двух ресторанов в Атланте, позволил своим менеджерам обедать в других заведениях при условии, что они будут приносить оттуда не только счета, но и новые идеи. Ювелир из Атланты Фрэнк Мэйер часто посещает магазины своих конкурентов из других городов, подмечает новые идеи в оформлении вит-рин и выкладке товара.

Обычно бюджет маркетинговых исследований составляет 1-2% объема про-даж компании, причем значительная его доля идет на оплату услуг специализи-рованных компаний. Компании, специализирующиеся на проведении маркетин-говых исследований, подразделяются на три типа.

- *Автономные фирмы*, которые собирают сведения о потребителях и товарах, а затем продают обработанную информацию.
- *Фирмы, выполняющие исследования по заказам клиентов*. К услугам этих компаний прибегают для решения конкретных исследовательских задач. Они участвуют в разработке проекта исследования, а результаты, получен-ные после его выполнения, становятся собственностью заказчика.
- *Узкоспециализированные фирмы*. Такие компании берут на себя какие-то отдельные части исследований, выполняемых другими фирмами. Самый

наглядный пример — агентства, специализирующиеся на проведении опросов по заданиям клиентов.

Эффективное маркетинговое исследование включает пять последовательных этапов (рис. 5.1). Давайте разберем этот процесс на следующем примере.

Работники авиакомпании *American Airlines* обсуждают новые услуги для пассажиров. Пассажирам первого класса, многие из которых являются деловыми людьми и чьи дорогие билеты покрывают большую часть стоимости всего рейса, можно предоставить возможность: (1) подключать портативные компьютеры к электросети, что позволит не ограничиваться 2 часами зарядки от аккумулятора; (2) выходить в Интернет с ограниченным доступом к web-сайтам и электронной почте; (3) просмотра 24 каналов спутникового телевидения; (4) для каждого пассажира составить индивидуальный список музыкальных записей и фильмов, которые они хотели бы услышать/увидеть в полете.

Менеджеру по маркетинговым исследованиям поручили выяснить, как сами пассажиры первого класса оценят эти услуги, — в частности, возможность выхода в Интернет — и сколько они готовы платить за них, если авиакомпания сделает услуги платными. Установка подключения к Интернету на одном самолете обходится в \$90 тыс. Насколько быстро окупятся эти затраты, если пассажиры первого класса согласятся платить за выход в Сеть \$25?



Рис. 5.1. Процесс маркетингового исследования

### Первый этап: постановка задачи и определение целей исследования.

На первом этапе менеджеру по маркетингу и исследователю необходимо точно сформулировать стоящие перед ними цели и задачи предприняемого исследования. В конечном итоге руководство компании сформулировало цель следующим образом: «Принесут ли услуги по предоставлению выхода в Интернет во время полета такую прибыль и дополнительные преимущества для пассажиров, которые оправдают понесенные компанией затраты в сравнении с другими возможными направлениями инвестиций?» Затем они составили следующий список задач исследования: Какие именно пассажиры первого класса охотно воспользуются Интернетом на борту самолета? Сколько пассажиров первого класса захотят воспользоваться возможностью выйти в Сеть во время полета и сколько они готовы заплатить за эту услугу? Сколько дополнительных клиентов привлечет новый вид сервиса к *American Airlines*? Повлияет ли новшество на репутацию компании в долгосрочной перспективе? Насколько важна для пассажиров первого класса возможность выхода в Интернет по сравнению с другими услугами, такими как подключение миникомпьютера к электросети или расширенная программа аудио-/видеоразвлечений?

Не все планируемые исследования могут быть столь же конкретными в определении целей. Некоторые из них носят *поисковый* характер: их цель — собрать предварительные данные, проливающие свет на реальную природу проблемы и позволяющие предложить возможные пути ее решения или новые идеи. Другие исследования имеют *описательный характер* — они должны подтвердить или опровергнуть конкретные цифры: сколько пассажиров захочет выйти в Интернет за \$25? Еще один вид исследований — *каузальное*, его цель — проверить наличие причинно-следственной связи между двумя событиями.

**Второй этап: разработка плана исследования.** На втором этапе маркетингового исследования разрабатывается план сбора необходимой информации, что предполагает определение источников данных, методов их сбора и анализа.

**Источники данных.** План исследования может предусматривать использование как вторичных, так и первичных данных. *Вторичные данные* — уже существующая в определенной форме информация, полученная для каких-то других целей. *Первичные данные* собираются с конкретной целью при осуществлении определенного проекта.

Исследователи обычно начинают изыскания с анализа вторичных данных, которые могут использоваться для полного или частичного решения задачи и позволяют сократить расходы на дорогостоящий сбор первичных данных (в табл. 5.1 приводятся некоторые доступные в США источники вторичных данных).<sup>1</sup> В любом случае вторичные данные (относительно легкодоступные и недорогие) дают исследованию некую отправную точку. Если необходимых данных не существует либо они устарели, неточны, неполны или ненадежны, исследователю придется заняться поиском первичных данных.

**Методы сбора информации.** Первичная информация может быть получена путем наблюдений, фокус-групп, опросов и экспериментов.

- *Наблюдение.* Необходимые данные могут быть получены в ходе наблюдения за вовлеченными в изучаемую ситуацию лицами и анализа сопутствующих обстоятельств. Если исследователи *из American Airlines* «потолкаются» в аэропортах, офисах авиакомпаний, туристических агентствах, они услышат отзывы пассажиров о самых разных авиаперевозчиках. Чтобы сравнить качество обслуживания, исследователи могут совершить полет на авиалайнере своей компании и побывать на рейсах конкурентов. В результате поисковых исследований могут возникнуть полезные гипотезы о критериях, которыми руководствуются пассажиры при выборе авиакомпании.
- *Опрос фокус-групп.* *Фокус-группа* состоит из 6-10 человек, которых просят провести несколько часов в обществе опытного ведущего для обсуждения товара, услуги, компании или какого-либо другого объекта маркетингового исследования. Благодаря развитию Интернета многие компании проводят фокус-группы в режиме реального времени. Например, *General Motors* использует собственный web-сайт как недорогой способ оперативно выяснить реакцию потребителей на новые технические особенности и дизайн ее автомобилей.
- *Опрос.* При описательном исследовании наиболее уместен количественный опрос, когда компания изучает знания, убеждения, предпочтения и удовлет-

воренность потребителей и оценивает их состояние относительно генеральной совокупности. Для *American Airlines*, к примеру, большое значение имеет информация о том, сколько примерно человек слышали о компании, летали ее рейсами, оказывают ей предпочтение, выберут авиаперевозчика, предоставляющего доступ в Интернет, и т. п.

- *Данные о поведении потребителей.* Покупатели оставляют разнообразные «следы» своих предпочтений (в базах данных супермаркетов, компаний, торгующих по каталогам, в Интернете и т. д.). Анализ произведенных покупок позволяет идентифицировать скрытые потребительские предпочтения и зачастую оказывается более надежным источником информации, чем результаты маркетинговых исследований. Нередко сообщения участников опросов о предпочитаемых ими торговых марках не имеют ничего общего с их реальными покупками. Так, потребители нередко сообщают о том, что они постоянно приобретают наиболее популярные марки, хотя в действительности покупают совсем другие товары.
- *Эксперимент.* Наиболее строгим с научной точки зрения является *экспериментальное исследование*, имеющее целью установление причинно-следственных связей. *American Airlines* устанавливает на одном из своих регулярных рейсов плату за выход в Интернет в первую неделю \$25, а в следующую — \$15. И если число пассажиров первого класса в первую и вторую недели было примерно одинаковым, а разницей между неделями можно пренебречь, то изменение числа людей, воспользовавшихся услугой, относят на счет изменения тарифа.

**Инструменты исследования.** Находящиеся в распоряжении специалистов по маркетингу инструменты сбора первичных данных могут быть разбиты на несколько основных типов: анкеты, психологические инструменты, приборы и качественные методы. Анкета — это набор вопросов, на которые должны быть получены ответы от респондентов, т. е. лиц, отобранных для участия в опросе. Данный инструмент отличается гибкостью и универсальностью, а потому является наиболее распространенным средством сбора первичных данных. Перед каждым широкомасштабным исследованием необходимо тщательно разработать и протестировать используемые в нем анкеты. Анкеты могут содержать закрытые и открытые вопросы. Закрытые вопросы включают в себя перечень возможных ответов и требуют выбора одного из них. Открытые вопросы позволяют респонденту отвечать своими словами. Ответы, полученные на закрытые вопросы, легче поддаются интерпретации и табулированию для последующего анализа. В свою очередь, открытые вопросы особенно полезны при поисковом исследовании, когда исследователь хочет понять скорее ход мыслей людей, нежели узнать, сколько человек думают то или иное по конкретному поводу.

Психологические инструменты, такие как ступенчатый метод, глубинные интервью и тесты Роршаха, позволяют «нащупать» более глубокие мысли и чувства покупателей. Приведем пример ступенчатого интервью. Исследователь может спросить потребителя: почему вы хотите купить автомобиль «SUV»? Услышав в ответ: «Это красивая машина», он задает следующий вопрос: а почему вы хотите красивую машину? Получив ответ, исследователь спрашивает далее: почему это

важно для вас? Вопросы следуют до тех пор, пока исследователь не доберется до более глубокой причины, например такой: «С красивой машиной я смогу производить впечатление на людей». Еще один психологический инструмент — это техника выявления метафор по Зальтману, использующая метафоры с целью помочь потребителям выразить невербальные образы.

Приборы применяются в маркетинговых исследованиях относительно редко. К ним относятся, в частности, гальванометры (приборы для измерения слабых токов), фиксирующие малейшие изменения физиологических параметров, сопровождающие возникновение интереса или эмоционального возбуждения у испытуемого под воздействием той или иной рекламы или конкретного изображения). Компания *User Interface Engineering* использует в процессе изучения восприятия пользователями web-сайтов инфракрасную систему слежения за движением человеческих глаз. Электронное устройство под названием аудиометр, подключаемое к телевизору в домах участников исследования, фиксирует сведения обо всех его включениях и каналах, на которые он при этом настроен.

Иногда специалисты по маркетингу отдают предпочтение качественным методам изучения мнений потребителей, поскольку действия последних не всегда соответствуют тому, что они говорят при анкетировании. Такие инструменты, как видеозапись, пейджеры или неформальные беседы, помогают исследователям преодолеть ограничения и недостатки традиционных методов. Например, в рекламном агентстве *Ogilvy & Mather* создана специальная Группа Открытий — исследовательский отдел, сотрудники которого создают документальные фильмы на основе видеозаписей, снятых ими же портативными камерами в домах потребителей (с их позволения). Многочасовые записи монтируют в 30-минутный «показательный материал». По таким фильмам компания анализирует поведение потребителей, а результаты исследования затем предоставляет заинтересованному клиенту. Другие варианты: потребителям выдают пейджеры и просят их записывать туда все свои действия в течение дня или проводят с потребителями неформальные интервью в кафе или барах.

Создание прототипа потребителя — еще один метод качественного исследования — помогает нарисовать реалистичный портрет человека путем описания определенного типа потребителя (например, «идеальный клиент» или «не-пользователь данной продукции») в качественных терминах. Исследователи приближаются к созданию прототипа, задавая вопросы об изучаемом типе: «Что важно для такого человека?» и т. д. Наконец, в арсенале исследователей есть так называемое артикуляционное интервью для определения социальных ценностей респондентов. В ходе такого интервью исследователь и потребитель обсуждают некую широкую тему, например «различные роли человека в жизни» или «повседневные дела и действия». Подобный формат позволяет исследователю исподволь получить необходимую информацию; кроме того, этот метод обеспечивает ценную информацию об убеждениях потребителя и прочих социальных факторах, оказывающих влияние на его покупательские решения.

**Планирование выборки.** После принятия решения о методах сбора данных и используемых инструментах наступает черед определения способа формирования выборки, т. е. тех конкретных людей, с которыми будут взаимодействовать

маркетологи в процессе исследования. План выборки призван ответить на три вопроса.

1. *Состав выборки: кто станет участником исследования?* Для проведения маркетингового исследования должны быть определены целевые группы населения, которые примут в нем участие. Например, в случае с авиапассажирами первого класса необходимо решить, составлять ли выборку из бизнесменов и командированных, или же из туристов и отпускников, или из тех и других одновременно? Когда ответы на подобные вопросы найдены, необходимо обеспечить равенство всех членов намеченных целевых групп, т. е. не допустить преобладания в выборке каких-либо специфических подгрупп.

2. *Размер выборки: сколько людей будет охвачено исследованием?* Чем больше размер выборки, тем достовернее полученные результаты. Но это не значит, что выборка должна включать всю целевую группу потребителей или ее значительную часть. Обычно при строгом соблюдении правил их формирования достоверные выводы позволяют сделать выборки, охватывающие менее 1% населения.

3. *Процедура выборки: как будут отобраны участники исследования?* Для получения представительной выборки должен использоваться метод случайного отбора. Случайная (вероятностная) выборка позволяет рассчитывать погрешность полученных результатов. Когда затраты времени на составление случайной выборки оказываются слишком велики, исследователи могут прибегнуть к неслучайной выборке.

Методы осуществления контактов. После разработки плана составления выборки исследователь должен остановиться на конкретном способе контактов с аудиторией, которые могут осуществляться в процессе личного общения, по телефону, почтой (в том числе электронной) или онлайн-интервью. Преимущества и недостатки этих методов приведены в табл. 5.2.

**Таблица 5.2.** Методы осуществления контактов

Метод контакта	Преимущества	Недостатки
Анкета, рассылаемая по почте	Самый подходящий способ связаться с людьми, которые либо не согласны на личную беседу, либо в силу черт личности склонны под влиянием интервьюера искажать ответы	Сроки получения ответов на вопросы могут быть весьма значительными, а доля откликнувшихся респондентов обычно невелика
Телефонное интервью	Наилучший способ быстрого сбора информации, к тому же интервьюер имеет возможность пояснять непонятные респонденту вопросы. Число откликнувшихся респондентов, как правило, выше, чем в случае опроса по почте	Основная трудность, с которой сталкиваются исследователи, заключается в необходимости не затягивать разговор и не затрагивать личные темы
Личное собеседование	Наиболее универсальный метод исследования. Интервьюер не только имеет возможность	В то же время этот метод является самым дорогим, требует тщательного планирова-



Окончание табл. 5.2

Метод контакта	Преимущества	Недостатки
Онлайновые интервью	<p>здать респонденту большее число вопросов, но и дополняет результаты беседы личными наблюдениями по поводу, например, внешнего вида или манер собеседника</p> <p>Компания может поместить анкету на своей Web-странице и предложить посетителям ответить на вопросы (стимулируя участие некими призами) или разместить свой баннер на каком-либо часто посещаемом сайте (с аналогичным предложением)</p>	<p>ния, контроля и больших затрат времени. Кроме того, на его результаты влияют взгляды и предубеждения интервьюера</p> <p>Полученные данные неадекватно отражают потребности целевой аудитории, поскольку группа участников опроса формируется на основе проявляемого ими же интереса</p>

**Третий этап: сбор информации.** Данная фаза маркетингового исследования, как правило, требует самых крупных расходов и является источником максимального числа ошибок. В процессе сбора данных возникают четыре основные проблемы. Некоторые респонденты не выполняют договоренности о встрече в условленном месте, с ними придется связываться повторно или заменять, другие отказываются от сотрудничества, третьи дают предвзятые или заведомо ложные ответы. И наконец, сотрудники, проводящие опрос, тоже могут вести себя предвзято или нечестно.

Благодаря современным вычислительным и телекоммуникационным технологиям методы сбора данных быстро развиваются. Компания *Information Resources* заключила соглашения с несколькими супермаркетами, оборудованными электронными кассами и сканерами для считывания штрихкодов. Одновременно фирма договорилась с некоторыми из постоянных покупателей магазинов о том, чтобы они оплачивали покупки специальной пластиковой карточкой «Горячая линия покупателя», которая содержит информацию о составе, доходах и образе жизни их семей. Кроме того, те же самые покупатели подключили к своим телевизорам специальные электронные устройства, фиксирующие время просмотра различных телеканалов, что позволяет проводящей исследование компании, осуществляющей мониторинг телевизионной рекламы, связать ее с изменениями в составе товаров, приобретаемых участниками исследования. Все участвовавшие в исследовании потребители регулярно смотрели программы кабельного телевидения, а *Information Resources* отслеживала эффективность рекламных роликов. На основе собранной таким образом информации компания может определить, какая именно реклама оказывает наибольшее воздействие на различные категории потребителей.

**Четвертый этап: анализ информации.** Предпоследний этап маркетингового исследования заключается в анализе собранных данных и получении тех или иных результатов. Исследователи обобщают данные в таблицах и проводят их частот-

ный анализ. Для основных переменных рассчитываются среднее значение и дисперсия. В попытке извлечь дополнительную информацию можно воспользоваться и более хитроумными методами статистического анализа и моделями (некоторые из них описаны ниже.)

**Пятый этап: представление результатов.** В завершение маркетингового исследования его результаты должны быть представлены заинтересованным лицам. В ходе маркетингового исследования, проведенного *American Airlines*, были получены следующие результаты.

1. Основные причины для пользования Интернетом в полете — скоротать время, бродя по Сети, и получить/отправить электронную почту, срочные проблемы в бизнесе и другие крайние обстоятельства, а также изменения в графике полетов. Большая часть подключений будет носить деловой характер и оплачиваться компаниями, в которых работают пассажиры.
2. Примерно 5 из 10 пассажиров первого класса готовы заплатить за выход в Интернет \$25, а 6 человек согласны воспользоваться услугой за \$ 15. Таким образом, тариф в \$15 принесет меньший доход ( $6 \times \$15 = \$90$ ), чем цена в \$25 ( $5 \times \$25 = \$125$ ). То есть при цене услуги в \$25 авиакомпания может получить за один полет \$125. Если рейс выполняется 365 раз в год, *American Airlines* заработает на новой услуге \$45 625 ( $\$125 \times 365$ ). Вложив \$90 тыс., компания достигнет уровня безубыточности примерно через два года.
3. Предложение новой услуги может привлечь к компании дополнительных пассажиров.
4. Выход на рынок с новой услугой сделает образ *American Airlines* передовым И преуспевающим, что также привлечет новых пассажиров.

**Шестой этап: принятие решения.** Заказавшим исследование менеджерам необходимо тщательно взвесить полученные данные. Понятно, что на результаты влияют различные факторы, в связи с чем следует учесть все погрешности. Скажем, если руководство авиакомпании не слишком доверяет данным исследования, оно может воспротивиться введению такой услуги, как доступ в Интернет на борту самолета. Если же руководители благосклонно смотрят на такое нововведение, результаты исследований только утвердят их в правильности этой позиции. Возможно, что для принятия окончательного решения понадобится дополнительное исследование. Каким бы ни было окончательное решение, исследование в любом случае позволяет лучше понять проблему.

## Система поддержки маркетинговых решений

Для того чтобы помочь менеджерам по маркетингу находить оптимальные решения встающих перед ними задач, все большее число организаций внедряет различные системы поддержки маркетинговых решений. Джон Литтл дает такой системе следующее определение: система поддержки маркетинговых решений — это поддерживаемый соответствующим программным обеспечением взаимосвязанный набор данных, инструментов и методик, с помощью которого организация собирает и интерпретирует выступающую основанием маркетинговых действий внутреннюю и внешнюю деловую информацию.<sup>2</sup> Система поддержки маркетинговых ре-

шений может включать статистические методы, такие как множественная регрессия и совместный анализ, такие модели, как теория массового обслуживания и модель предварительного тестирования нового товара; модели оптимизации, теорию игр и эвристику.

К настоящему времени разработано множество прикладных программ, предназначенных для использования в маркетинговых исследованиях, сегментирования рынка, ценообразования и определения рекламного бюджета, медиа-анализа и планирования деятельности торговых агентов, маркетинговых и торговых программных продуктов.<sup>3</sup>

## Обзор методов прогнозирования и оценки спроса

Одна из основных целей маркетингового исследования — определение рыночных возможностей компании. Прежде чем выбрать целевой рынок, менеджмент фирмы должен тщательно взвесить каждую из выявленных возможностей. Необходимо правильно оценить и предсказать размер рынка, потенциал его роста и возможную прибыль. Прогнозы продаж будут использованы финансовым отделом для привлечения оборотных средств или инвестиций, производственным департаментом — для определения мощностей и планируемой производительности, отделом закупок — для приобретения сырья и материалов в соответствии с потребностями, а отделом персонала — для найма необходимой рабочей силы. Первый шаг — определение рынка, характеристики которого необходимо измерить.

### Какой рынок измерять?

Рынок — это совокупность всех реальных и потенциальных покупателей товара. Очевидно, что размер рынка определяется числом покупателей, которые могут откликнуться на то или иное рыночное предложение. *Потенциальный рынок* — это совокупность покупателей, проявляющих достаточный уровень интереса к определенному рыночному предложению. Но одного потребительского интереса для существования рынка недостаточно. Потенциальные покупатели должны иметь достаточный доход, и у них должен быть доступ к предлагаемому товару. Если товар не продается в тех или иных районах, потенциальные потребители оказываются вне сферы влияния рынка. *Доступный рынок* — это совокупность покупателей, проявляющих интерес, имеющих достаточный доход и доступ к конкретному рыночному предложению.

После того как компания определила доступный рынок, ей предстоит сделать выбор между операциями на рынке в целом и концентрацией на обслуживании отдельных его сегментов. *Целевой рынок* (иногда его называют *обслуживаемым рынком*) — часть доступного рынка, которая выбрана компанией для дальнейшей работы. Например, фирма может ограничить свои усилия по маркетингу и сбыту определенным регионом, который становится ее целевым рынком.

Предположим, что компания и ее конкуренты уже имеют некоторое число потребителей на целевом рынке. *Рынок проникновения* — это совокупность покупателей, которые уже приобретают товар данной компании.

Эти определения полезны при рыночном планировании. Если менеджмент фирмы не удовлетворен текущими показателями продаж, он может предпринять целый ряд действий. Например, попытаться увеличить долю потребителей на целевом рынке, расширяя доступный рынок, проникая в новые регионы или снижая цены. В конце концов, фирма может увеличить свою долю рынка посредством организации рекламных кампаний, ориентированных на слабо заинтересованных в ее товарах потребителей или тех, кто ранее не входил в ее целевой сегмент.

## Оценка спроса

Как только компания определится с целевым рынком, ей предстоит сделать следующий шаг: оценить совокупный рыночный спрос. Рыночный спрос на товар — это количество товара, которое может быть приобретено определенной группой потребителей в указанном районе, в заданный отрезок времени, в одной и той же рыночной среде в рамках конкретной маркетинговой программы. Рыночный спрос является скорее не фиксированной величиной, а функцией исходных переменных. По этой причине его уместнее называть *функцией рыночного спроса*.

Зависимость совокупного рыночного спроса от внешних условий проиллюстрирована на рис. 5.2, а. По горизонтальной оси отложена величина расходов компании на маркетинг за некоторый период времени. Вертикальная ось представляет спрос, возникающий в результате маркетинговых усилий. Кривая изображает рыночный спрос в зависимости от расходов на маркетинг. Некий базовый уровень продаж (*рыночный минимум*  $Q_1$ ) может иметь место в отсутствие каких-либо расходов по стимулированию спроса. Повышение расходов на маркетинг позволяет достигать увеличения спроса сначала с большей, а затем с меньшей скоростью (т. е. отдачей на единицу вложений). Маркетинговые расходы, превышающие некоторую величину, перестают стимулировать повышение спроса, позволяя, таким образом, предположить наличие верхнего предела рыночного спроса, называемого *потенциалом рынка* ( $Q_2$ ).

Разница между рыночным минимумом и рыночным потенциалом показывает общую *чувствительность спроса к маркетингу*. Мы можем представить себе два крайних типа рынка — расширяемый и нерасширяемый. Величина *расширяемого рынка*, такого как рынок спортивного теннисного инвентаря, весьма чувствительна к уровню расходов на продвижение товаров. Обращаясь к рис. 5.2, а, заметим, что в этом случае расстояние между  $Q_1$  и  $Q_2$  относительно велико. *Нерасширяемый рынок*, — например рынок оправ для очков, — менее подвержен влиянию маркетинговых воздействий (расстояние между  $Q_1$  и  $Q_2$  относительно невелико). Организации, торгующие на нерасширяемом рынке, должны принимать размер рынка как должное (уровень *первичного спроса* на тот или иной товар), направляя усилия на завоевание большей доли рынка для своих товаров (уровень *избирательного спроса* на товары данной фирмы).

Важно подчеркнуть, что функция рыночного спроса *не отображает* изменения спроса во времени. Напротив, кривая демонстрирует альтернативные текущие прогнозы рыночного спроса, связанные с различными возможными уровнями марке-

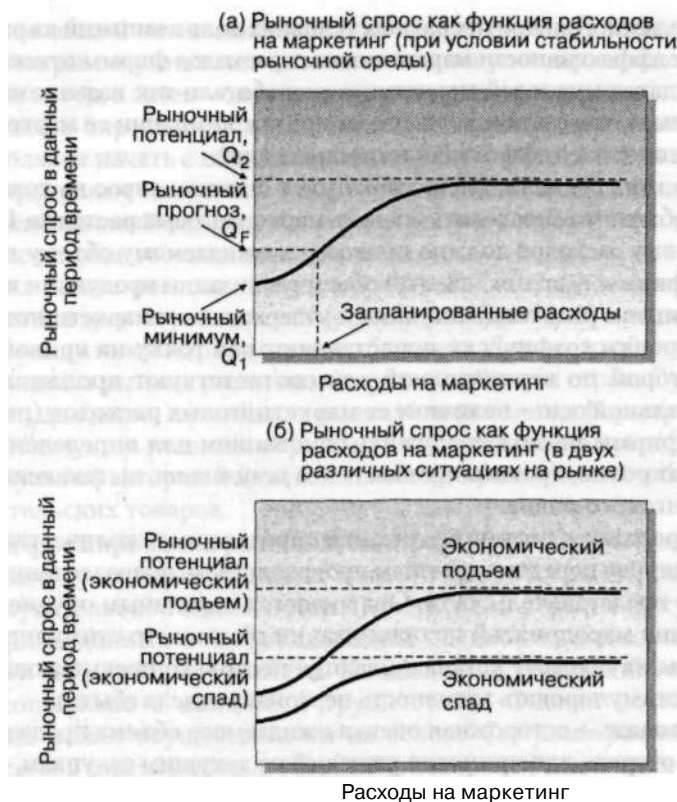


Рис. 5.2. Функция рыночного спроса

тинговых затрат в настоящее время. В каждый момент времени существует единственный уровень маркетинговых расходов. Рыночный спрос, соответствующий этой величине, называется *рыночным прогнозом*.

Рыночный потенциал — предел, к которому стремится спрос по мере безграничного наращивания маркетинговых расходов в данной рыночной среде. Слова «в данной рыночной среде» являются ключевыми для понятия маркетингового потенциала. Зависимость рыночного потенциала от экономической ситуации показана на рис. 5.2, б. Компания не может по своему желанию сместить кривую спроса, так как она определяется всей совокупностью рыночных условий. Но от решения компании зависит, каким окажется спрос на ее товар, потому что он является функцией расходов данной фирмы на маркетинг.

### Спрос на товар компании

**Спрос на товар компании** — часть совокупного рыночного спроса, приходящаяся на товар данной компании при различных уровнях маркетинговых расходов. Доля совокупного спроса, удовлетворяемого данной компанией, зависит от восприятия целевым рынком (в сравнении с конкурентами) ее товаров, услуг, цен, взаимоотноше-

ний с покупателями. При прочих равных условиях доля компании на рынке зависит от величины и эффективности маркетинговых расходов фирмы относительно конкурентов. Создатели моделей маркетинга разработали так называемые «*функции продаж*», описывающие влияние на объем продаж компании ее маркетинговых затрат, маркетинга-микс и эффективности маркетинга.

После того как специалисты по маркетингу оценили спрос на товары и услуги компании, необходимо определить уровень маркетинговых расходов. Поддержание заданного уровня расходов должно привести к ожидаемому объему продаж. **Прогноз продаж фирмы** — это ожидаемый объем реализации продукции компании, основанный на оценке рыночной ситуации и утвержденном маркетинговом плане.

Прогноз продаж графически представляют как точку на кривой спроса, координаты которой по вертикальной оси соответствуют продажам компании, а по горизонтальной оси — величине ее маркетинговых расходов (рис. 5.2). Прогноз продаж фирмы не может служить основанием для определения затрат на маркетинг. Напротив, прогноз продаж — это *результат*, вытекающий из принятого маркетингового плана.

**Квота на продажу** — цель по реализации определенного количества товаров или услуг, поставленная перед конкретным производством, подразделением компании или торговым представительством. Она является первичным орудием менеджера для определения мероприятий по организации сбыта и его стимулированию. Как правило, квоты на продажу устанавливаются несколько превышающими прогноз (с тем, чтобы стимулировать активность персонала отдела сбыта).

Бюджет продаж — осторожная оценка ожидаемого объема продаж, используемая в первую очередь для принятия решений по текущим закупкам, организации производства и денежных потоков. Бюджет должен учитывать прогноз продаж и в то же время не допускать излишнего риска. Как правило, он устанавливается ниже, чем прогноз продаж.

**Потенциал продаж компании** — это предельно достижимый (в сравнении с конкурентами) по мере увеличения маркетинговых усилий фирмы уровень спроса на ее товары. Абсолютный предел спроса на товары компании — это, конечно, рыночный потенциал. В большинстве случаев потенциал продаж фирмы меньше, чем рыночный, даже если маркетинговые усилия компании значительно превосходят потуги конкурентов. Причина в том, что каждая компания, как правило, имеет определенный круг постоянных клиентов, которые не обращают внимания на предложения других производителей.

## Оценка текущего спроса

Мы приступаем к рассмотрению практических методов оценки текущего рыночного спроса. Планирование и реализация маркетинговой стратегии предполагают определение общего потенциала рынка, потенциала рынка региона, общего объема реализации товаров и услуг в отрасли и доли рынка компании.

**Общий потенциал рынка.** Общий потенциал рынка — это максимальный объем продаж, которого могут достичь все компании отрасли в течение определенного периода времени при данном уровне маркетинговых усилий и условий внешней

среды. Обычно общий потенциал рынка определяется следующим образом: число покупателей на рынке умножают на количество покупок, произведенных средним потребителем за год, а затем — на среднюю цену единицы товара.

Сложнее всего определить число покупателей конкретного товара или рынка. Компании должны начать с общего числа потребителей, исключая группы людей, которые не проявляют интереса к товару или не имеют денег на покупки. В итоге остается перспективный резерв потенциальных покупателей, который компания включит в расчет общего потенциала рынка.

**Потенциал рынка региона.** Перед компанией стоит задача выбора наиболее выгодных с точки зрения реализации продукции территорий и оптимального распределения между ними маркетингового бюджета. Для этого обычно проводится оценка потенциала рынков различных городов, штатов и стран. Существуют два основных метода оценки потенциала рынка региона: метод формирования рынка, который используется главным образом для оценки рынка предприятий и организаций, и мультифакторный индексный метод, применяемый для анализа рынков потребительских товаров.

- **Метод формирования рынка.** Метод формирования рынка предназначен для выявления перспективных потребителей на каждом рынке и оценки их покупательской способности. При наличии перечня покупателей и достоверных данных о потребительских предпочтениях он позволяет произвести весьма точные расчеты. К сожалению, получение такой информации сопряжено с немалыми трудностями. Оценка потенциала рынка региона может осуществляться на основе *Североамериканской системы отраслевой классификации (САСОК)*, которая применяется в США, Канаде и Мексике. Оценка потенциала рынка предполагает, что специалисты компании определяют объем продукции, который может быть закуплен отраслью-потребителем, степень насыщенности рынка, число конкурентов, темпы роста рынка и другие переменные, а затем — рыночный потенциал всех исследуемых рынков.
- **Мультифакторный индексный метод.** Подобно предприятиям, выпускающим продукцию производственного назначения, оценку потенциала рынков должны производить и поставщики потребительских товаров. Однако покупателей потребительских товаров слишком много, для того чтобы перечислить их поименно. Поэтому на этих рынках наиболее часто используется индексный метод. Например, фармацевтическая фирма предполагает, что потенциал рынка лекарств непосредственно связан с численностью населения. Если в штате Вирджиния проживает 2,28% всего населения США, фирма допускает, что на этот регион будет приходиться 2,28% всех проданных лекарств. Однако единичный фактор (доля населения региона в нашем случае) не является точным показателем возможностей сбыта. На объем продаж лекарств в регионе оказывают влияние доход на душу населения и число врачей на 10 тыс. человек. Поэтому целесообразно разработать индекс, учитывающий множество факторов, каждому из которых присваивается определенное весовое значение. Например, предположим, что на штат Вирджиния приходится 2% общенационального располагаемого

личного дохода, 1,96% — общенационального объема продаж в сфере розничной торговли и в нем проживает 2,28% всего дееспособного населения США. В этом случае индекс покупательской способности жителей штата Вирджиния будет равен:

$$0,5 (2,00) + 0,3 (1,96) + 0,2 (2,28) - 2,04.$$

Кроме анализа общего потенциала рынка и потенциала рынка региона фирме необходимо оценить фактический объем продаж компаний отрасли. Данные об этом обычно собирают и публикуют торгово-промышленные ассоциации, но чаще всего информация по конкретным фирмам в таких сборниках отсутствует. Используя их, каждая компания может оценить эффективность своей деятельности в сравнении с отраслью в целом. Производителям товаров производственного назначения обычно труднее оценить объем продаж в отрасли и свою долю на рынке. Сбор информации на деловом рынке весьма затруднен, а имеющиеся данные не всегда достоверны. Дистрибьюторы же, как правило, не разглашают данные о продажах продукции конкурирующих поставщиков.

## Оценка будущего спроса

Теперь мы готовы рассмотреть методы оценки будущего спроса. Как правило, не представляет затруднений оценка спроса на товары, абсолютный уровень производства которых на неконкурентном (коммунальные услуги) или стабильном (чистая олигополия) рынках является величиной либо постоянной, либо равномерно возрастающей. На большинстве же «нормальных» рынков уровни общего спроса и спроса на товары компании колеблются, поэтому умение сделать точный прогноз становится определяющим фактором успеха фирмы. Чем выше нестабильность спроса, тем точнее должен быть прогноз.

*Процедура прогнозирования объема продаж* включает три этапа. Вначале разрабатывается макроэкономический прогноз, затем прогноз развития отрасли и, наконец, прогноз объема продаж компании. Задача макроэкономического прогноза — оценить динамику инфляции, безработицы, процентных ставок, потребительских расходов, производственных инвестиций, правительственных расходов, чистого экспорта и других переменных. Конечным результатом является составление прогноза валового национального продукта, который затем будет использован наряду с другими показателями внешней бизнес-среды для оценки объема продаж отрасли. Далее компания разрабатывает прогноз собственного объема продаж, предполагая, что она завоеует определенную долю рынка. Методы прогнозирования объема продаж представлены в табл. 5.3.

## Анализ потребностей и тенденций в макросреде

Анализ тенденций развития макросреды позволяет специалистам по маркетингу компании своевременно идентифицировать новые перспективные возможности. Однако необходимо различать флуктуации и тенденции. Так, Фэйт Попкорн счи-



Таблица 5.3. Методы прогнозирования объема продаж

Метод прогнозирования объема продаж	Описание	Использование
Исследование намерений покупателей	Проводятся опросы покупателей на предмет вероятности совершения ими покупок, их финансового положения и ожиданий. Для оценки спроса на отраслевые товары, товары длительного пользования, для корректировки планов выпуска продукции, в том числе и новой	Для оценки спроса на отраслевые товары, товары длительного пользования, для корректировки планов выпуска продукции, в том числе и новой
Общее мнение торговых представителей	Компания может обратиться с просьбой оценить будущий объем продаж к своим торговым представителям. Дает возможность получить оценку по всем товарам, регионам, группам потребителей и торговых представителей	Дает возможность получить оценку по всем товарам, регионам, группам потребителей И торговых представителей
Экспертная оценка	Содержит прогнозы дилеров, дистрибьюторов, поставщиков, консультантов по маркетингу и торговых ассоциаций; экономический прогноз может быть заказан специализированным агентствам. Используется для того, чтобы получить оценки специалистов, которые могут внести ценные предложения	Используется для того, чтобы получить оценки специалистов, которые могут внести ценные предложения
Анализ предыдущих продаж	Использование серийного анализа, метода экспоненциального сглаживания, статистического анализа спроса и эконометрического анализа для анализа предыдущих продаж. Прогнозирование будущего спроса на основе анализа предыдущих продаж	Прогнозирование будущего спроса на основе анализа предыдущих продаж
Метод тестирования рынка	Проведение непосредственного рыночного тестирования для того, чтобы выяснить намерения покупателей относительно покупок товара. Используется при прогнозировании объема продаж нового продукта, при использовании нового канала распределения или на новой территории	Используется при прогнозировании объема продаж нового продукта, при использовании нового канала распределения или на новой территории

тает, что тенденции устойчивы, наблюдаются на различных рынках, в поведении потребителей и сопровождаются другими одновременно происходящими событиями.<sup>4</sup> В отличие от тенденций, флуктуации «непредсказуемы, существуют недолго и не имеют социального, экономического или политического значения».<sup>5</sup> Новый товар или новая маркетинговая программа должны не противостоять, а соответствовать наблюдаемым тенденциям. Вот почему для продавцов так важно уметь выявлять новые тенденции (см. вставку «Искусство маркетинга: умение видеть тенденции»). Однако обнаружение новых рыночных возможностей отнюдь не гарантирует конечного успеха (даже в отсутствие каких-либо технических препятствий).

Компании и их поставщики, рыночные посредники, покупатели, конкуренты и общественность в целом — все действуют в макросреде, находясь под влиянием сил и тенденций, определяющих возможности и угрозы и представляющих собой неконтролируемые факторы, которые необходимо выявлять и соответствующим образом реагировать на них. Компании и потребители все больше подвергаются влиянию таких глобальных сил, как ускорение темпов перевозок, коммуникации и финансовые трансакции, тяжелое бремя внешнего долга в некоторых странах, трудности движения к рыночной экономике, рост глобальных торговых марок в отдельных товарных категориях. Компания *Colgate-Palmolive* провела пробную реализацию новой антибактериальной зубной пасты «Total» в шести различных странах. Рыночные испытания, которые проводились силами многофункциональной международной команды специалистов, прошли успешно, а марка «Total» помогла *Colgate-Palmolive* выбиться в лидеры рынка зубной пасты.

В этом быстро изменяющемся глобальном мире компания должна осуществлять мониторинг шести групп основных факторов: демографических, экономических, природных, технологических, политических (законодательных) и социальных (культурных). Каждую группу мы рассмотрим отдельно, но в маркетинге основное внимание следует уделять их случайным взаимодействиям, создающим предпосылки как для новых возможностей, так и для угроз. Например, резкий рост рождаемости (демографический фактор) ведет к истощению ресурсов и загрязнению окружающей среды (природный фактор), что заставляет граждан требовать принятия новых законов (политический фактор). Установление ограничений стимулирует новые технологические решения и продукты (технологический фактор), которые, будучи доступными (экономический фактор), могут в конце концов изменить отношения и поведение людей (социальная/культурная сила).

### **Искусство маркетинга: умение видеть тенденции**

Футуристы утверждают, что в течение долгих периодов многое в мире остается неизменным. Когда же эта стабильность прерывается, нарождающиеся изменения набирают силу за определенное время. Поэтому продавцам важно уметь замечать тенденции, чтобы успеть предпринять нужные шаги и обернуть изменение себе на пользу, превратить его в прибыльную возможность, а не оказаться внезапно перед лицом опасной угрозы. Во-первых, следует развивать в себе умение видеть всю картину целиком, не зацикливаясь на каком-либо одном факторе. Специалисты по маркетингу, привыкшие фокусировать внима-

ние на определенных конкурентах или клиентах, могут не заметить признаков конкуренции со стороны совершенно новой отрасли или зарождения новых потребностей клиентов. Кроме того, чтобы отслеживать и объяснять отклонения от общего курса, продавцы должны активно использовать собственные, построенные в уме, модели будущих ожиданий (опираясь на данные о сбыте или отраслевые прогнозы). Это означает не только выявление аномалий, но также анализ их причин и влияния с целью принятия своевременных маркетинговых решений.

В условиях непрерывно меняющейся технологической сферы эксперты нарисовали довольно подробную картину будущего, применив для этого комбинацию пяти подходов: видеть будущее как продолжение прошлого; выявлять циклы и модели; анализировать действия потребителей и других заинтересованных групп; вести мониторинг технических и социальных событий как потенциальных тенденций. Наконец, для любого специалиста по маркетингу еще одной задачей является понимание истинной природы тенденции и определение ее вероятного влияния на макро- и микросреду — в частности, на клиентов, на игроков отрасли, на саму компанию и ее товарные предложения.

Например, единственной обязанностью одного из сотрудников мебельной фирмы Германа Миллера (Herman Miller) является поиск во Всемирной паутине интересной с профессиональной точки зрения информации о мире бизнеса, дизайне, розничной торговле и других сферах. Затем собранные сведения резюмируются в ежедневных отчетах руководству. Кроме того, президент компании — находящийся в постоянных разъездах между штаб-квартирой в Мичигане и офисом в Нью-Йорке — не расстается с цифровым фотоаппаратом, чтобы при каждом удобном случае фиксировать все, что может оказаться полезным для выявления новых тенденций в дизайне. Благодаря своей способности видеть тенденции эта фирма стоит в ряду первых на рынке мебели для малого бизнеса и домашнего офиса.

## Демографическая среда

Первый макрофактор — население страны, которое и образует самые разные рынки. Специалисты по маркетингу осуществляют мониторинг показателей численности и темпов роста населения различных городов, регионов и стран; его возрастной структуры и этнического состава; уровня образования; структуры домашних хозяйств; региональных различий.

**Рост численности населения.** Пожалуй, для характеристики роста населения земного шара лучше всего подходит эпитет «взрывной». В 1991 г. на Земле проживало 5,4 млрд человек, а темпы прироста населения составляли 1,7% в год. Если они не изменятся, то к 2025 г. число жителей нашей планеты составит 8 млрд.<sup>6</sup> Такой рост численности населения вызывает немалые опасения, и, прежде всего, в плане ограниченности ресурсов, необходимых для поддержания жизни огромных масс людей (продукты питания, топливо и т. д.). Вторая проблема заключается в том, что наиболее высокие темпы роста населения наблюдаются в странах и сообществах, которые никак не могут себе этого позволить. На самые неразвитые регионы нашей планеты в настоящее время приходится 76% всего населения, причем численность их жителей ежегодно возрастает на 2%, в то время как численность жителей развитых стран увеличивается всего на 0,6% в год. В неразвитых странах сейчас

практически невозможно достичь современных стандартов уровня жизни в отношении питания, обеспечения одеждой и образования детей.

Взрывной рост численности населения Земли отражается и на бизнесе. Увеличение численности населения означает рост потребностей, однако рынки сбыта остаются ограниченными, так как средняя покупательская способность жителей развивающихся стран, скорее, снижается. Впрочем, маркетинговый анализ позволяет некоторым компаниям выходить и на такие рынки. Например, чтобы ввести рост населения в определенные границы, власти Китая законодательно ограничивают рождаемость детей по принципу: одна семья — один ребенок. Продавцы игрушек обратили внимание на одно из следствий такой политики; единственного ребенка в семье как никогда балуют и лелеют. Китайские дети мало чем отличаются от «маленьких императоров»: на них обрушивается поток разнообразных удовольствий, от конфет до компьютеров. Данное явление иногда называют «синдромом шести карманов», так как капризам единственного малыша наперегонки стараются угодить родители, бабушки и дедушки, прабабушки и прадедушки, а кроме них — тетушки и дядюшки. Именно поэтому на китайском рынке успешно работают такие производители игрушек и других товаров для детей, как *Bandai* (Япония), *Lego Group* (Дания), *Mattel* (США).

**Возрастная структура.** Население различных стран мира значительно различается по возрастной структуре. Обычно население любой страны подразделяют на шесть возрастных групп: дети дошкольного возраста, дети, которые ходят в школу, подростки, молодые люди (25–40 лет), люди среднего возраста (40–65 лет) и пожилые (65 и старше). В ближайшие десятилетия в США будет увеличиваться доля подростков и людей среднего и пожилого возраста. Для специалистов по маркетингу рыночная среда определяется наиболее многочисленными группами населения. В США, например, «дети бэби-бума» (поколение, родившееся в 1946–1964 гг.) составляют 78 млн человек и являются одной из самых влиятельных, определяющих характер рынка сил. Многие из «бэби-бумеров» стремятся продлить время своей молодости, а потому ориентированная на них реклама пытается извлечь коммерческую выгоду из ностальгии по прошлому. Это поколение взрослоло вместе с развитием телевизионной рекламы, а потому его представители — куда более легкая «добыча», нежели последующее, родившееся между 1965 и 1976 гг. «поколение X» (оно же — «теневое поколение» и «поколение спада рождаемости»). Представители «поколения X» довольно цинично относятся ко всякого рода маркетинговым ухищрениям, которые всегда обещают больше, чем могут дать на самом деле. И наконец, оба поколения, и «бэби-бумеры» и «поколение X», передают эстафету самой последней демографической группе — потребителям, родившимся между 1977 и 1994 гг. Ее основное отличие от предшественников — хорошее знание компьютеров и интернет-технологий.

**Этнические рынки.** Различия между странами проявляются и в расовом, и в этническом составе населения. Одним из полюсов является Страна Восходящего Солнца, население которой состоит в основном из этнических японцев. Противоположность Японии — США; гражданами этого государства являются представители практически всех национальностей. Многие по-прежнему называют Соединенные Штаты «бурлящим котлом» наций, но, как нам представляется,

о «кипении» (т. е. смешении национальностей) не может быть и речи. Сегодня это, скорее, «салатница», общество, в котором все этнические группы стараются поддерживать национальные отличия, развивать собственную культуру. Население США состоит из представителей белой расы, афро-американцев, латиноамериканцев (потомков мексиканцев, пуэрториканцев и кубинцев) и выходцев из Азии (китайцы, филиппинцы, японцы, индийцы и корейцы). Каждая этническая группа имеет специфические потребности и покупательские привычки. База данных компании розничной торговли *Sears*, например, содержит информацию о латиноамериканцах, приобретающих товары в 130 магазинах в Южной Калифорнии, Техасе, Флориде и Нью-Йорке. «Мы прилагаем все усилия, чтобы персонал этих магазинов знал два языка, используем двуязычные ценники и поддерживаем общественные мероприятия», — говорит представитель *Sears*. Не следует, однако, полагать, что различия существуют лишь на уровне этнических групп. В каждой из них найдутся индивиды, отличающиеся друг от друга не меньше, чем американцы от европейцев.

**Уровень образования.** По уровню образования жителей любой страны можно разделить на пять групп: неграмотные, люди с неполным средним образованием, со средним образованием, со средним техническим и с высшим образованием. В Японии 99% граждан — образованные люди, а в США от 10 до 15% населения фактически неграмотны. В то же время в Соединенных Штатах весьма высока доля людей со средним техническим образованием (окончивших колледж) — около 36%, что во многом определяет высокий спрос на книги, журналы и услуги туристических компаний.

**Структура домашнего хозяйства.** «Традиционная» семья состоит из мужа, жены (иногда их родителей) и детей. Сегодня в США такая структура семьи встречается уже не так часто. Современная семья — это и одиночки, и пары (как однополые, так и разнополые), и семьи из одного родителя с детьми, и бездетные супружеские пары, и семьи, дети которых покинули дом. Все больше когда-то образовывавших семейные пары людей расходятся или разводятся и в дальнейшем не вступают в новые браки, откладывают регистрацию отношений или женятся (выходят замуж), но не собираются заводить детей. Каждая такая группа имеет определенный набор потребностей и покупательские привычки. Например, представителям ОРОР-группы (одиночки, живущие раздельно, овдовевшие и разведенные) требуются небольшие квартиры, недорогие и компактные предметы мебели, бытовая техника, а также продукты питания в небольших упаковках. Специалистам по маркетингу следует уделять большое внимание специфическим потребностям нетрадиционных домохозяйств, так как их число постоянно возрастает. Среди целевых потребителей водки «Absolut» немало представителей рыночного сегмента гомосексуалистов. Обращенную к ним рекламу размещают в журнале «Advocate» и других ориентированных на них изданиях, а также в виде спонсорской помощи на таких мероприятиях, как кинофестивали геев и лесбиянок.

**Географические перемещения населения.** Мы живем в период интенсификации миграционных процессов как между странами, так и внутри государств. Вследствие краха социализма в странах Восточной Европы и роста национально-

го самосознания формируются новые, независимые государства. Многих людей эти процессы вынуждают искать политического убежища в других странах. А в Соединенных Штатах многие городские жители, некогда «бежавшие» из сельской местности, возвращаются назад, принося с собой новые маркетинговые возможности. Местожительство потребителя имеет существенное значение. В США его ежегодно меняют члены более 12 млн домохозяйств (больше одного из каждых 10), оседая в штатах Юга и Юго-Востока страны, где в этой связи неизменно растет спрос на кондиционеры воздуха и другие приборы климат-контроля.

**Переход от массового рынка к микрорынкам.** В результате всех этих изменений массовый рынок разделяется на множество микрорынков, представители которых различаются по полу, возрасту, этнической принадлежности, образованию, стилю жизни, месту жительства и другим показателям. Каждая из таких групп характеризуется специфическими (иногда очень сильными) потребительскими предпочтениями. Для того чтобы выйти на определенных потребителей, необходимо осуществление целенаправленных коммуникаций и развитие маркетинговых каналов. Компании начинают отказываться от «метода дробовика», направленного на таинственного «среднего потребителя», и все чаще создают товары и разрабатывают программы маркетинга для микрорынков. Например, компания *Kinko's Copy Centers* первоначально специализировалась на предоставлении фотокопировальных услуг в студенческих кампусах, а сегодня она переориентировалась на офисные услуги. Каждое из 902 ее представительств оснащено телефаксами, сверхбыстрыми цветными принтерами и компьютерной сетью с высокоскоростным доступом в Интернет.<sup>7</sup>

## Экономическая среда

Одна из важнейших характеристик рынка — покупательская способность населения. Общий уровень платежеспособного спроса зависит от текущих доходов населения, уровня цен, сбережений, долгов и доступности кредита. Тенденции в изменении доходов и в структуре расходов имеют большое значение для маркетинга.

**Распределение доходов.** В каждой стране мира складываются только ей присущий уровень и пропорции распределения доходов; порой эти отличия весьма значительны. Пропорции распределения доходов определяются отраслевой структурой экономики. Известны четыре типа отраслевых структур: (1) обеспечивающая существование экономика, предлагающая весьма ограниченное число рыночных возможностей, так как основная часть произведенной продукции потребляется, а излишки обмениваются на основные товары и услуги; (2) экономика, экспортирующая природные ресурсы и представляющая собой привлекательный рынок для производителей грузовых автомобилей, горнодобывающей техники и т. д.; (3) экономика развивающейся промышленности, способствующая развитию среднего класса, представители которого создают спрос на совершенно новые товары; (4) промышленно развитая (индустриальная) экономика, являющаяся поставщиком готовой продукции и капиталов. Последний тип экономики характеризуется разнообразной интенсивной производственной деятельностью, значительная часть населения от-

носится к среднему классу, что делает ее привлекательным рынком сбыта различных товаров.

В маркетинге, в соответствии с устойчивыми пропорциями распределения доходов, обычно выделяют пять типов стран: (1) очень низкие доходы; (2) преимущественно низкие доходы; (3) очень низкие и очень высокие доходы; (4) низкие, средние и высокие доходы; (5) преимущественно средние доходы. Начиная с 1973 г. и по 1999 г. доходы наиболее обеспеченных граждан США (5% от общей численности населения) возросли на 65%, в то время как доходы среднеобеспеченной пятой части населения выросли лишь на 11%. Такого рода процессы ведут к разделению американского рынка на два основных класса: богатых, приобретающих дорогие товары людей и весьма экономный рабочий класс, предпочитающий магазины низких цен и специализированные магазины при предприятиях. Более всего от подобных перемен страдают традиционные розничные торговцы, предлагающие товары среднего ценового диапазона, а выигрывают — компании, которые успевают подстроиться под какой-либо из этих двух стандартов. К примеру, компания *Gap* позиционирует свою марку «Banana Republic» для покупателей с высоким уровнем дохода, а марку «Old Navy» — для бережливых покупателей.

**Цены, сбережения, займы и доступность кредита.** Абсолютные расходы потребителей зависят от размеров сбережений, задолженности и возможностей получения кредита. Японцы, например, откладывают «про запас» около 13,1% своих доходов, американцы — только 4,7%, а значит, японские банки имеют возможность предоставлять кредиты местным компаниям по более низким процентным ставкам, чем кредитные учреждения США — американским. Кредит в США доступен практически каждому, но процентные ставки довольно высоки, особенно для людей с низким уровнем доходов. Специалисты по маркетингу должны следить за всеми более или менее значительными изменениями в доходах, уровне прожиточного минимума, процентных ставках, сбережениях и условиях получения кредитов, поскольку любые перемены могут оказать воздействие на бизнес, особенно тех компаний, спрос на товары которых чувствителен к уровню цен и доходов.

## **Природная среда**

Ухудшение состояния окружающей природной среды — одна из важнейших проблем современности. Во многих городах мира загрязнение воды и воздуха достигло критических пределов. В Западной Европе партии «зеленых» устраивают демонстрации с призывами прекратить загрязнение природной среды. В то же время, в США различные движения за охрану окружающей среды инициировали принятие законов, отрицательно влияющих на развитие некоторых отраслей. Металлургические компании и фирмы из сферы коммунальных услуг вложили миллиарды долларов в строительство очистных сооружений и переход на более экологичные виды топлива. Производители автомобилей вынуждены были начать установку дорогостоящих катализаторов выхлопных газов, поставщики мощных средств разрабатывают безопасную в экологическом отношении продукцию. Специалисты по маркетингу должны быть готовыми к появлению новых

угроз и возможностей, которые несут с собой сокращение запасов природных ресурсов, удорожание энергоносителей, рост загрязнения окружающей среды и ориентацию государства на ее защиту.

**Сокращение запасов природных ресурсов.** Все природные ресурсы делятся на неисчерпаемые, ограниченные возобновляемые и ограниченные невозобновляемые. Состояние *неисчерпаемых ресурсов* — воздуха, воды — пока не вызывает особых опасений, хотя некоторые защитники природной среды видят в перспективе угрозу и для них. *Ограниченные возобновляемые ресурсы*, такие как леса, сельскохозяйственные растения, требуют особого внимания. Чтобы защитить почву и обеспечить достаточное количество древесины в будущем, лесопромышленные компании должны в обязательном порядке восстанавливать насаждения на вырубленных площадях. Серьезная проблема возникает в связи с истощением *ограниченных невозобновляемых ресурсов* — нефти, угля, платины, серебра, цинка и др. Фирмы, использующие их в производстве, сталкиваются со значительным ростом цен на сырье. А переложить такого рода издержки на потребителя нелегко, так что у научно-исследовательских компаний есть прекрасная возможность предложить рынку новые ресурсосберегающие технологии.

**Удорожание энергоносителей.** Серьезные проблемы в мировой экономике связаны с одним из наиболее ценных ограниченных невозобновляемых ресурсов — нефтью. Повышение цен на нее стимулировало лихорадочный поиск новых источников энергии. Снова стал популярным каменный уголь, ведутся работы по практическому использованию солнечной, ядерной и других видов энергии. Производители разрабатывают также энергосберегающие продукты, такие, например, как автомобиль «Toyota Prius», в котором с целью более эффективного расходования топлива бензиновый двигатель поддерживается электромотором.

**Опасность загрязнения окружающей среды.** Производственная деятельность человека неизбежно приводит к ухудшению экологической обстановки. Как показывают исследования, около 42% потребителей США готовы платить более высокую цену за «зеленые» (не наносящие ущерба природной среде) продукты. Наиболее предприимчивые компании, для того чтобы продемонстрировать свою ответственность перед обществом, организуют движения в защиту природной среды. В компании *3M*, например, реализуется программа, позволившая значительно сократить как уровень загрязнения окружающей среды, так и издержки производства. Фирма *Dow* построила новый завод по производству этилена, на котором удалось добиться сокращения потребления энергоресурсов на 40%, а выбросов загрязненной воды — на 97%.<sup>8</sup>

**Государство и защита природной среды.** Подход национальных правительств к проблеме загрязнения окружающей среды различен. Например, в Германии государство активно борется за улучшение природной среды, отчасти под давлением движения «зеленых», отчасти в связи с экологическими проблемами в бывшей ГДР. В то же время многие бедные страны, в основном из-за нехватки средств или политических причин, практически не занимаются экологией. Остается надеяться, что промышленные компании осознают всю меру социальной ответственности и будут использовать позволяющие контролировать загрязнение природной среды новые технологии.



## Технологическая среда

Наиболее драматической, определяющей человеческие судьбы силой оказалась технология. Однако любая новая технология представляет собой «созидательное разрушение». Например, появление автомобилей нанесло серьезный ущерб железным дорогам, телевидения — газетам. Вместо того чтобы заняться новым бизнесом, старые отрасли либо боролись против инноваций, либо игнорировали их. К сожалению, предсказать технологические прорывы практически невозможно. Так, громадные инвестиции в развитие железнодорожной сети США были обесценены развитием автомобильных перевозок. Несколько позже по аналогичному сценарию развивалась ситуация с радиовещанием и телевидением. А в промежутках между великими технологическими инновациями экономика погружается в стагнацию. Активные субъекты рынка должны внимательно отслеживать технологические тенденции (темпы изменений, возможности для инноваций, увеличение бюджетов исследований и разработок, ужесточение контроля над развитием технологий со стороны государства).

**Ускорение научно-технического прогресса.** Многие товары, которые сегодня кажутся столь привычными, — например персональные компьютеры и телефаксы, — были совершенно недоступными еще 40 лет назад. Время, проходящее с момента возникновения замысла до его успешного воплощения в жизнь, становится все короче, равно как и период с начала производства продукта до его выхода на массовый рынок. Эти технологические изменения, в свою очередь, оказывают сильнейшее влияние на рынки и потребности потребителей. Например, с появлением персональных компьютеров и телефаксов сотрудники компаний получили возможность *удаленного доступа* к корпоративной и другой бизнес-информации. Многие из нас могут отказаться от ежедневных поездок в офис и работать на дому. Вероятно, это позволит добиться снижения уровня выбросов выхлопных газов в атмосферу, сблизить семьи, сделать развлечения и прочую деятельность более домашними.

**Безграничные возможности.** В наши дни ученые работают над новыми технологиями, способными произвести революцию в товарах и процессах производства. Наиболее перспективные разработки ведутся в области биотехнологии, физики твердых тел, робототехники и материаловедения. В каждом случае задача заключается не только в том, чтобы придумать что-то новое, но и в том, чтобы это что-то можно было продавать, т. е. необходимо изобретать *доступные* товары. Многие компании уже сегодня зарабатывают деньги на *виртуальной реальности* (VR) — комбинации технологий, позволяющей пользователю почувствовать себя в моделируемой с помощью компьютера трехмерной среде, причем ему необходимо использовать такие чувства, как зрение, слух и осязание. Наиболее передовые компании используют VR для разработки и тестирования новых продуктов, а также рекламы и продажи уже готовых товаров.

**Увеличение бюджета на исследования и разработки.** Первое место в мире по затратам на исследования и разработки занимают США. Правда, большая часть этих ассигнований уходит на исследования в области обороны. Очевидно, что необходимо увеличить объем средств, выделяемых на исследования в других облас-

тах. Многие компании вкладывают деньги в копирование достижений конкурентов или в незначительные улучшения отдельных характеристик товаров. Даже такие ориентированные на фундаментальные исследования компании, как *Du Pont*, *Bell Laboratories* и *Pfizer*, весьма осторожно подходят к выделению необходимых для их проведения средств. Большинство исследований носит оборонительный, а не наступательный характер. Все чаще разработки, которые, как планируется, могут привести к созданию революционных технологий, финансируются не отдельными компаниями, а консорциумами.

#### **Ужесточение государственного контроля над технологическими переменами.**

По мере усложнения товаров общество нуждается в обеспечении безопасности их использования. Поэтому создаются специальные государственные учреждения, призванные выявлять и налагать запреты на применение потенциально опасных продуктов. В США все новые медицинские препараты перед поступлением в продажу проходят проверку в Федеральном управлении по контролю качества пищевых продуктов и лекарственных средств. Ужесточение законодательства в области безопасности коснулось автомобильной, пищевой, легкой промышленности, производства бытовой техники и строительства. Необходимо обязательно учитывать такие ограничения при предложении, разработке и выпуске новых товаров.

### **Политико-законодательная сфера**

Маркетинговые решения принимаются под влиянием событий, происходящих в политической и законодательной сферах. Политическая сфера включает в себя законы, государственные учреждения и группы влияния, воздействующие на деятельность организаций и отдельных граждан. Иногда в ней возникают и новые возможности для бизнеса. Так, именно благодаря законодательству об обязательной утилизации отходов в США началось бурное развитие отрасли вторичной переработки. А в результате на свет появилось более десятка новых компаний, производящих продукцию из утилизируемых материалов. Компания *Wellman*, например, выпустила на рынок новое искусственное волокно, изготавливаемое из «бывших в употреблении пластиковых бутылок из-под газированных напитков».

**Законодательство, регулирующее предпринимательскую деятельность.** Законодательство о предпринимательской деятельности выполняет три основные задачи по защите фирм от нечестной конкуренции, потребителей — от нечестных методов торговцев и интересов общества — от необузданного поведения участников рынка. Главная цель принимаемых законов — побуждение компаний-производителей к принятию на себя ответственности за социальные издержки, возникающие в связи с использованием их товаров или технологических процессов. С течением времени число регулирующих предпринимательскую деятельность законодательных актов неуклонно возрастает. Европейская комиссия занимается разработкой единого законодательства относительно конкуренции, стандартов качества продукции, ответственности и коммерческих сделок для всех членов ЕС. После распада СССР бывшие советские республики быстро принимают законы, стимулирующие и регулирующие развитие рыночной экономики. Законы США регулируют всевозможные аспекты конкурентной борьбы, безопасности

товаров и ответственности производителя, честной торговли и правил кредитования, упаковки и маркировки и т. д.

Основной, связанный с законодательством о предпринимательской деятельности вопрос заключается в следующем: когда затраты на регулирование начинают превышать выгоды? Каждый новый закон, бесспорно, может быть юридически оправдан, но одновременно с этим существует вероятность того, что его принятие приведет к ослаблению предпринимательской инициативы и замедлению экономического роста. В обязанности специалистов по маркетингу входит твердое практическое знание всех основных законов о защите конкуренции, потребителей и общества. Во многих компаниях проводятся специальные занятия с сотрудниками отделов маркетинга, посвященные различным аспектам законодательства, общепринятым и корпоративным этическим стандартам. По мере расширения деловой активности в киберпространстве субъектам рынка придется выработать и новые этические стандарты бизнеса.

Рост числа групп по защите интересов общественности. В последние десятилетия в США значительно выросло число и влияние групп, цель которых состоит в защите общественных интересов. Еще одна сила, воздействующая на бизнес, — *движение в защиту прав потребителей (консьюмеризм)* — организованные действия граждан и правительственных чиновников, направленные на расширение прав покупателей. Так, в США консьюмеристы выиграли дела за право получать информацию об истинной процентной ставке по банковским ссудам, стоимости стандартной единицы продукции в случае конкуренции двух одинаковых марок, о составе и питательных свойствах продуктов питания, дате изготовления продукции. Как реакция на это движение, во многих компаниях-поставщиках организованы отделы по правам потребителей, в задачу которых входит работа с жалобами покупателей и разработка правил обслуживания клиентов. Очевидно, что появление новых законов и рост числа влиятельных общественных групп накладывают все более строгие ограничения на маркетинговую деятельность.

## Социокультурная среда

Общество формирует убеждения, ценности и нормы каждого индивида. Мы неосознанно воспринимаем принятое в нем мировоззрение, определяющее наше отношение к самим себе, к другим, к природе и мирозданию.

- *Мнение людей о самих себе.* Люди отличаются друг от друга по степени концентрации на удовлетворении собственных желаний. Сегодня большинство людей придерживаются весьма консервативных взглядов. Они уже не считают, что их реальные доходы будут постоянно возрастать, и поэтому расходуют деньги более осторожно, стремясь к тому, чтобы каждая покупка была оправданной.
- *Мнения людей о других.* Некоторые обозреватели говорят, что сейчас проявляется больше заботы о тех, кто не имеет крыши над головой, нас волнует преступность, другие социальные проблемы. Все это является *предзнаменованием роста спроса на социальные товары и услуги*, — стимулирующие прямые связи между индивидами, клубы здоровья, кризисы и религиозную дея-

тельность, — а также признаком роста рынка «социальных суррогатов», позволяющих одиноким людям отвлечься от своих проблем, — телевидения, домашних видеоигр, компьютеров.

- *Отношения между индивидами и организациями.* Люди по-разному относятся к корпорациям, государственным учреждениям, профсоюзам и прочим организациям. В целом, приверженность тем или иным организациям снижается. Как следствие, компании должны найти новые способы завоевания доверия покупателей и работников. Им необходимо пересмотреть различные аспекты деятельности, чтобы завоевать репутацию «добропорядочной организации», проанализировать рекламные обращения, чтобы удостовериться в их честности.
- *Взгляды людей на общество.* Некоторые индивиды стремятся защитить общество, в котором живут (охранители). Другие пытаются управлять им (деятели). Третьи хотят взять от жизни все (потребители). Четвертые стремятся изменить его в соответствии со своими взглядами (реформаторы). Пятые ищут в жизни что-то большее (искатели). А шестые хотели бы убежать, скрыться от мира (эскаписты). Отношение людей к обществу зачастую проявляется в структуре потребления. «Реформаторы», например, ведут более скромный образ жизни, предпочитают малолитражные автомобили и носят простую одежду.
- *Отношение людей к природе.* Человек всегда пытался, используя технологии, подчинить себе внешнюю среду. В последнее время, однако, в людях проснулось чувство хрупкости окружающего мира, они осознали, что природные ресурсы не безграничны, понимают, что своими действиями могут уничтожить природу. Данная тенденция находит выражение в повышении интереса к туризму, особенно пешему, походам на лодках, рыбной ловле, а значит, возрастает спрос на обувь для туристов, палатки и прочие принадлежности для любителей отдыха на природе.
- *Отношение людей к мирозданию.* Каждый человек имеет определенные убеждения относительно происхождения мира и своего места в нем. Большинство американцев являются монотеистами, хотя их религиозные убеждения и приверженность обрядам с течением времени изменяются.

К другим интересующим специалистов по маркетингу характеристикам культурной среды относятся устойчивость базовых ценностей, распространение различных субкультур и изменение с течением времени вторичных культурных ценностей.

**Устойчивость базовых культурных ценностей.** В рамках каждого конкретного общества люди исповедуют множество *базовых убеждений и ценностей*, которые обладают на редкость устойчивым, постоянным характером. Эти ценности передаются от родителей детям и подкрепляются социальными институтами — школой, церковью, коммерческими организациями, усилиями правительства. Более подвержены изменениям *вторичные убеждения и ценности* людей. Маркетологи имеют возможность воздействовать на вторичные убеждения, но шансы добиться трансформации базовых ценностей практически равны нулю. Например, некоммерческая организация «Матери против пьяных водителей» в США

не пытается ограничить свободу употребления алкогольных напитков, а лишь призывает слишком много выпивших американцев возвращаться домой на такси.

**Субкультуры.** В любом обществе существуют *субкультуры*, т. е. объединяемые общими ценностями, общим жизненным опытом устойчивые группы людей. Приверженцы епископальной церкви, чернокожие мусульмане, фанаты телесериала «Star Trek» — все они являются представителями различных субкультур. Если какая-либо субкультура явно отличается от остальных желанием и потребительским поведением приверженцев, компания-поставщик может рассматривать ее как целевой рынок. Например, подростки пользуются у специалистов по маркетингу особой «любовью», потому что именно они определяют, какая музыка, мода, развлечения, идеи и подходы будут популярны в обществе. Компаниям-производителям известно, что, если им удастся еще в подростковом возрасте привлечь внимание человека к некой торговой марке, вполне вероятно, что он на протяжении многих лет будет оставаться лояльным поставщику. Представители компании *Frito-Lay*, в которой на долю от реализации товаров, ориентированных на подростков, приходится 15% доходов, утверждают, что недавно наблюдался всплеск популярности чипсов среди взрослых. Директор фирмы по маркетингу заявил: «Это потому, что мы привлекли их, когда они были подростками».<sup>9</sup>

**Изменение вторичных культурных ценностей.** Базовые ценности отличаются особой устойчивостью, однако изменения в культурной среде все-таки происходят, открывая новые маркетинговые возможности или угрозы. Если в 1960-х на предпочтения молодых в прическах и одежде сильнейшее влияние оказывали рок-музыка и рок-музыканты, то современные кумиры молодежи — это Боно из «U2» и Тайгер Вудс, а на ее отношение к жизни и поведение влияют экстремальные виды спорта.

## Выводы

В современных условиях, в связи с тенденциями глобализации маркетинга, новыми потребностями покупателей и неценовой конкуренцией ценность маркетинговой информации неизмеримо возрастает. *Маркетинговая информационная система* позволяет повысить уровень анализа, планирования, реализации планов и контроля. Предназначение МИС — оценка потребностей руководителей в информации, ее сбор, обработка и своевременное предоставление. МИС включает в себя четыре компоненты: (1) внутреннюю систему учета, объединяющую информацию, проходящую по всему циклу от размещения заказа до его оплаты, и систему торговой отчетности; (2) систему маркетинговой разведки — ряд процедур и источников, используемых для получения ежедневной информации об изменениях во внешней рыночной среде; (3) систему маркетинговых исследований, предназначенную для сбора, систематизации и анализа данных, применительно к конкретной маркетинговой ситуации и доведения их до сведения руководства; (4) компьютеризированную систему поддержки принятия маркетинговых решений, которая помогает руководителям интерпретировать соответствующие данные и информацию и использовать их в качестве отправной точки для осуществления маркетинговых мероприятий.

Компании могут проводить самостоятельные маркетинговые исследования или поручать их специализированным агентствам. Процесс проведения маркетинговых исследований включает определение проблемы и целей исследования, разработку плана исследований, сбор информации, ее анализ и доведение полученных результатов до сведения руководства фирмы. При проведении исследований отдел маркетинга должен принять решение относительно того, будут ли его специалисты самостоятельно собирать необходимые данные или воспользуются уже имеющимися, выбрать метод проведения исследований (наблюдение, опрос, эксперимент), а также соответствующие инструменты (анкеты, психологические инструменты или приборы, качественные методики). Кроме того, маркетологи должны разработать план формирования выборки и определить методы контакта.

Один из основных аргументов в пользу целесообразности проведения маркетинговых исследований — возможность изучения потенциала рынка. Как только исследования завершены, компания должна тщательно проанализировать свои возможности и остановить выбор на перспективных рынках. Готовясь к выходу на рынок, отдел маркетинга разрабатывает прогноз объема продаж, в основе которого лежат оценки спроса. Для оценки текущего рыночного спроса компания определяет общий потенциал рынка, потенциал рынка региона, объем продаж отрасли и свою долю рынка. Для оценки будущего спроса компании изучают намерения покупателей, используют опыт своих торговых представителей, экспертные оценки и проводят тестирование рынка.

Наиболее успешно работающие компании понимают, что в маркетинговой среде зарождаются и новые возможности, и новые угрозы. В постоянно изменяющемся глобальном мире компания должна отслеживать влияние шести основных групп факторов. В *демографической* среде специалистов по маркетингу интересуют темпы роста численности населения, изменение возрастной структуры, этнического состава и уровня образования населения, увеличение числа нетрадиционных семей, географические перемещения людей (миграции) и переход от массовых рынков к микрорынкам.

Рассматривая *экономическую* среду, необходимо обращать внимание на распределение доходов, уровни цен, сбережений, задолженностей и доступность кредита. В *природной* среде следует выделять такие факторы, как сокращение запасов природных ресурсов, удорожание энергии, рост загрязнения окружающей среды и изменение роли государства в защите природы. В *технологической* среде выделяются ускорение научно-технического прогресса, появление все большего числа возможностей для открытий, увеличение ассигнований на ИИР и ужесточение государственного контроля развития технологий.

*Политика-законодательная* среда требует от специалистов по маркетингу соблюдения законов, регулирующих предпринимательскую деятельность, и учета требований групп, защищающих общественные интересы. Наконец, *социокультурная* среда предполагает понимание отношения индивидов к самим себе, другим людям, различным организациям, обществу, природе и мирозданию. Необходимо знать, какие продукты соответствуют базовым, а какие — вторичным ценностям, и учитывать интересы различных существующих в обществе субкультур.

**Примечания**

1. Превосходно аннотированную ссылку на вторичные источники бизнеса и маркетинговые сведения см. в *Черчилль Г.* Маркетинговые исследования. — СПб.: Питер, 2000.
2. *John D. C. Little*, «Decision Support Systems for Marketing Managers», *Journal of Marketing*, Summer 1979, p. 11.
3. *Gmy L. Lilien* and *Awind Rangasioamy*, *Marketing Engineering: Computer-Assisted Marketing Analysis and Planning*, Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 1998.
4. *СМ. Faith Popcorn*, *The Popcorn Report*, New York: HarperBusiness, 1992.
5. *Gerald Celente*, *Trend Tracking*, New York: Warner Books, 1991.
6. *СМ.* «World Population Profile: 1998 - Highlights», U.S. Census Bureau, March 18, 1999, [www.census.gov/ipc/vvwiv/wp98001.html](http://www.census.gov/ipc/vvwiv/wp98001.html).
1. *Lauri J. Flynn*, «Not Just a Copy Shop Any Longer, Kinko's Pushes Its Computer Services», *New York Times*, July 6, 1998, p. D1.
8. *Francoise L. Simon*, «Marketing Green Products in the Triad», *The Columbia Journal of World Business*, Fall and Winter 1992, pp. 268-285; *Jacquelyn A. Ottman*, *Green Marketing: Responding to Environmental Consumer Demands*, Lincolnwood, IL: NTC Business Books, 1993.
3. *Laura Zinn*, «Teens: Here Comes the Biggest Wave Yet», *Business Week*, April 11, 1994, pp. 76-86.

# Глава 6

## Анализ потребительских рынков и поведения покупателей

В этой главе вы найдете ответы на два вопроса.

- Как культурные, социальные, личностные и психологические характеристики индивидов воздействуют на их поведение как покупателей?
- Как покупатель принимает решение о приобретении товара или услуги?

### Маркетинг менеджмент в *Whirlpool*

Компания *Whirlpool*, которая производит и продает по всему миру домашнюю бытовую технику, постоянно наблюдает за потребителями и их поведением. Штатные антропологи компании отправляются к людям домой, наблюдают, как они пользуются бытовыми приборами, беседуют с членами домохозяйств. В результате таких исследований обнаружилось, что в семьях, где работают и муж, и жена, стирка перестала быть прерогативой женщины. Вооруженные этим открытием специалисты по маркетингу приняли решение о придании новым образцам стиральных машин функций автоматического определения режимов стирки и сушки белья, для того чтобы облегчить «участь» подменяющих жен и мам мужчин и детей.

Кроме того, менеджеры *Whirlpool* обнаружили у потребителей склонность к украшению своего жилья, проведению домашних праздников. В ответ на эту тенденцию в *Whirlpool* было создано подразделение *Inspired Chef* («Вдохновенный Повар»), сотрудники которого рекламируют и продают кухонное оборудование «KitchenAid», давая кулинарные уроки прямо на дому у потребителей. Кроме того, на широкое распространение Интернета *Whirlpool* отреагировала открытием web-сайта, на котором потребители могут быстро и легко ознакомиться с гарантийными обязательствами компании. А чтобы поделиться с потребителями новыми идеями, *Whirlpool*, объединив усилия с сетью магазинов бытовой техники *Lowe*, организовала *Innovation Tour*, огромные фургоны, внутри которых устроены профессионально оборудованные кухни, переезжают от одного магазина *Lowe* к другому с передвижным показом новейших бытовых приборов.<sup>1</sup>

Цель маркетинга — удовлетворение нужд и потребностей потребителей. «Поведение потребителей» как область маркетинга изучает процесс выбора или приобретения и распоряжения товаров, услуг, идей отдельными покупателями, группами и организациями для удовлетворения своих нужд и желаний. Умение понимать и управлять поведением потребителей, «узнавать покупателя в лицо» достигается очень непросто. Потребитель нередко говорит о своих желаниях и потребностях одно, а, оказавшись в супермаркете, приобретает, казалось бы, не имеющий даже отдаленного отношения к своему удовлетворению товар. Покупа-



тель просто не осознает побудительных мотивов такой покупки и может изменить свое решение в последнюю минуту.

Понимание того, как и почему потребители совершают покупки, оборачивается прямой выгодой для любой компании. И напротив, непонимание мотивации и предпочтений покупателей может дорого обойтись. Когда *Wal-Mart* выходила на рынки Латинской Америки, она полностью повторила дизайн своих американских магазинов: узкие проходы, заполненные полками с товарами, множество красных, белых и синих баннеров. Однако латиноамериканским покупателям, привыкшим ходить по магазинам большими семьями, требовались более широкие проходы, а красные, белые и синие баннеры были восприняты как признак нашествия янки-империалистов — вот две причины, по которым на первых порах продажи не радовали менеджмент *Wal-Mart*.

Изучение поведения потребителей позволяет разрабатывать новые продукты, изменять их характеристики, определять цены, каналы распределения, рекламные сообщения и другие элементы маркетинга-микс. В этой главе мы рассмотрим покупательскую динамику отдельного потребителя, а в следующей — тенденции поведения деловых покупателей.

## Модель поведения потребителя

Отправным пунктом понимания поведения потребителей может служить модель маркетинговых стимулов и ответной реакции покупателей (рис. 6.1). В соответствии с ней маркетинговые стимулы и побудительные факторы окружающей среды воздействуют на сознание покупателя, а конкретное решение о покупке определяется характеристиками индивида и процесса принятия им решения. Задача специалиста по маркетингу — понять, что происходит в сознании потребителя между моментом воздействия внешних стимулов и принятием решения о покупке.

### Культурные факторы

К важнейшим из перечисленных нами факторов относятся культура потребителя, его принадлежность к определенной субкультуре и социальному классу.



Рис. 6.1. Модель поведения покупателей

**Культура.** Культура — определяющий фактор потребностей и поведения индивида, с детства усваивающего в семье и через другие общественные институты определенный набор ценностей, стереотипы восприятия и поведения. Американский ребенок вырастает в обществе, в котором особенно ценятся стремление к достижению цели, успех, активность, работоспособность и практичность, постоянное движение вперед, материальный комфорт, индивидуализм, свобода, человеколюбие, хорошее здоровье.

**Субкультура.** Каждая культура состоит из субкультур, которые позволяют человеку лучше отождествлять себя и тесно общаться с себе подобными индивидами. Субкультуры формируются на национальной, религиозной, расовой или региональной основе. Многие субкультуры становятся фундаментом рыночных сегментов, что заставляет продавцов подгонять продукты и маркетинговые программы под их потребности. Впервые подобные программы, называемые «маркетингом различий» или «маркетингом многообразия», начали практиковать крупные корпорации, такие как *AT&T*, *Sears Roebuck*, *Coca-Cola*. Маркетинг различий явился результатом маркетинговых исследований, доказавших, что этнические и демографические ниши не всегда благосклонно реагируют на массовую рекламу. Так, сеть магазинов *Carnival Food Stores* в Далласе, одном из десяти городов, где весьма значительна доля латиноамериканского населения (быстро растущее национальное меньшинство США), добилась особого расположения посетителей благодаря тому, что все вывески, указатели и рекламные буклеты были написаны на испанском языке, на котором говорят и все сотрудники.

**Социальные классы.** Социальные классы — построенные в строгой иерархии, относительно однородные, стабильные общественные группы, члены которых объединены едиными ценностями, интересами и поведением (табл. 6.1). К отличительным признакам социального класса относят склонность его представителей к более или менее одинаковому поведению; наличие определенного социального статуса; образование, род деятельности, уровень доходов и ценности и, наконец, возможность перехода из класса в класс. В процессе выбора различных товаров и торговых марок представители социальных классов имеют определенные общие предпочтения. Используя данное обстоятельство, некоторые производители фокусируют свое внимание на удовлетворении потребностей какого-то одного класса. Компания *Neiman Marcus*, например, ориентируясь на покупателей, принадлежащих к высшему классу, предлагает им не только товары самого высшего качества, но при необходимости предоставляет адекватные услуги.

**Таблица 6.1.** Характеристика семи основных социальных классов США

1. Высший высший класс (менее 1% населения)	Элита общества, живущая на унаследованное богатство и представляющая известные фамилии. Жертвуют огромные средства на благотворительные цели, устраивают балы для девушек, начинающих светскую жизнь, владеют несколькими домами, их дети учатся в престижных школах. Активные субъекты потребительских рынков ювелирных изделий, антиквариата, недвижимости и путешествий. В одежде предпочитают консервативный стиль. Не любят выставлять богатство напоказ. Несмотря на то что данная группа немногочисленна, она служит референтной для остальных, так как ее потребительские вкусы — пример для более низких классов
--	---

Окончание табл. 6.1

2. Низший высший класс (около 2%)	Люди, получающие высокие доходы благодаря исключительным профессиональным или деловым способностям. Обычно — выходцы из среднего класса. Склонны принимать активное участие в общественных и гражданских делах. Стремятся приобрести символы высокого социального статуса: дорогие дома, обучение в лучших школах, яхты, плавательные бассейны и автомобили. Сюда же входят и <i>ньюриши</i> , стремящиеся произвести своими покупками впечатление на тех, кто классом ниже. Члены этого класса стремятся попасть в высший высший класс, однако обычно это удается только их детям
3. Высший средний класс (12%)	Выходцы из обычных семей, не обладают особым богатством. Все их усилия направлены на карьерный рост. Чаще всего это профессионалы в своей области, независимые бизнесмены и руководители корпораций. Верят в необходимость образования и стремятся, чтобы их дети получили профессиональные или административные навыки и умения. Члены этого класса любят идеи и «высокую» культуру. Ориентированы на гражданственность. Субъекты потребительского рынка хороших домов, одежды, мебели и бытовой техники
4. Средний класс (32%)	Рабочие и служащие со средней зарплатой; живут в «лучшей части города» и стараются делать все «как подобает». Очень часто покупают популярные товары, для того чтобы не отставать от моды. 25% имеют импортные автомобили, большинство ищет «самые лучшие марки». С их точки зрения, достойная жизнь — красивый дом в приятном уголке престижного района города с хорошими школами. Средний класс верит в то, что деньги нужно вкладывать в обучение детей, получение ими высшего образования
5. Рабочий класс (38%)	Рабочие со средней зарплатой и те, кто ведет образ жизни рабочего класса независимо от доходов, образования и работы. Его представители нуждаются в эмоциональной и денежной поддержке близких, продвижении по службе, советах по поводу покупок и помощи в трудные времена. Отпуск проводят в городе или выезжают на озеро или курорт. Рабочий класс склонен следовать стереотипам и традиционному разделению обязанностей мужчин и женщин. Предпочитают покупать автомобили стандартного либо большого размера, отказываясь от маленьких или экономичных моделей как отечественного, так и импортного производства
6. Высший низший класс (9%)	Его представители работают, а не сидят на пособии по безработице, хотя их уровень жизни приближается к черте бедности. Обычно заняты на неквалифицированной низкооплачиваемой работе. Пытаются прорваться в более высокие классы. Очень часто не имеют образования
7. Низший низший класс (7%)	Живут на пособия, не работают. Их облик несет явный отпечаток бедности. Некоторые из них просто не хотят искать постоянную работу, большинство же живет за счет общественной помощи и благотворительных пожертвований. Чаще всего их дома, одежду и вещи называют «грязными», «оборванными» и «поношенными»

Источники: *Richard P. Coleman*, «The Continuing Significance of Social Class to Marketing», *Journal of Consumer Research*, December 1983, pp. 265-280; *Richard P. Coleman and Lee P. Rainwater*, *Social Standing in America: New Dimension of Class* (New York: Basic Books, 1978).

## Социальные факторы

Кроме культурных на потребительское поведение оказывают влияние социальные факторы, такие как референтные группы, семья, роли и статус.

Референтные группы. Референтные группы — группы, которые оказывают (при личном контакте) прямое или косвенное влияние на отношение индивида к чему (кому)-либо и его поведение. Группы, члены которых оказывают непосредственное влияние на человека, называются *группами принадлежности (членства)*. Группы принадлежности могут быть *первичными* (семья, друзья, соседи, коллеги по работе, все группы, взаимодействие с членами которых носит постоянный и неформальный характер) и *вторичными* (профессиональные коллективы, религиозные и профсоюзные объединения, построенные скорее на формальной основе; общение человека с их участниками носит периодический характер). Референтные группы оказывают влияние на индивида, по крайней мере, в трех направлениях: они могут подтолкнуть человека к изменению поведения и стиля жизни; оказывают влияние на отношение индивида к жизни и его представление о самом себе; могут воздействовать на выбор человеком конкретных товаров и торговых марок.

Человек подвержен влиянию и внешних по отношению к нему групп, членом которых он не является. Группы, к которым индивид хотел бы принадлежать, называются *желательными (притягивающими) группами*. В свою очередь, *нежелательная (отталкивающая) группа* — это объединение, ценности и поведение членов которого человек, как правило, отвергает.

Специалисты по маркетингу должны определить референтные группы целевых потребителей, не забывая об их различном воздействии на людей при покупке тех или иных товаров или марок. Наиболее сильное влияние референтные группы оказывают на выбор автомобилей и цветных телевизоров, модных наборов мебели и одежды, при покупке пива и сигарет.

Если производители сталкиваются с сильным воздействием референтных групп, необходимо установить возможные методы влияния на лидеров мнений. *Лидеры мнений* — индивиды, которые в неформальном общении дают собеседникам советы или информацию по конкретным продуктам или товарным категориям. Специалисты по маркетингу должны изучать демографические и психологические характеристики лидеров мнений, отслеживать их медиа-предпочтения. На основе полученных по результатам исследований данных для лидеров мнений разрабатываются специальные рекламные сообщения. К примеру, торгующая одеждой фирма *Abercrombie and Fitch*, чьим целевым рынком являются студенты, в качестве продавцов-консультантов в свои магазины нанимает также студентов — «лидеров, у которых есть харизма, и которые способны передать образ марки».<sup>2</sup>

Семья. Семья — важнейшее социальное объединение потребителей-покупателей. Члены семьи образуют наиболее влиятельную референтную группу. Различают два типа семей. *Наставляющая (ориентирующая) семья* состоит из родителей индивида и его родственников. В ней формируются религиозные верования, жизненные цели, чувства самооценки и любви, определяются позиции по политическим и экономическим проблемам. Относительно более прямое влияние на поведение покупателя оказывает его *порожденная (собственная) семья* — суируг(а) и дети.

Прежде всего специалисты по маркетингу изучают роли мужа, жены и детей и их относительное влияние друг на друга в процессе приобретения товаров и услуг. В различных странах и общественных классах роли членов семьи значительно разнятся. К примеру, проживающие в США вьетнамцы привержены традиционной модели, когда решение о крупной покупке принимается мужчиной. Участие супругов в процессе покупки товара зависит от его категории, поэтому компании-поставщику необходимо определить, кто из членов семьи оказывает наибольшее влияние на остальных при его выборе.

В наши дни традиционное разделение покупательских ролей членов семьи коренным образом изменилось. Если поставщики товаров традиционно ориентировались на одного из супругов, сегодня им следует принимать в расчет мнение и мужа, и жены.

Другой сдвиг состоит в том, что дети и подростки оказывают все более усиливающееся влияние на процесс принятия покупательских решений их родителями. По оценкам, американские дети в возрасте от 4 до 12 лет прямо или косвенно влияют на приобретение товаров и услуг на сумму более \$300 млрд в год. Косвенное влияние означает, что родители прекрасно знают любимые марки, товары или предпочтения своих детей и не нуждаются в их намеках или просьбах.

В стремлении найти кратчайший путь к «кошелькам» родителей многие компании знакомят детей со своими товарами и получают от них маркетинговую информацию через Интернет. Данная практика показала высокую эффективность по отношению к целевым потребительским группам и родителям, и в то же время получила весьма негативные отклики, поскольку здесь отсутствует четкое разделение рекламы и игр или других развлечений. Ввиду этих разногласий в США принят Закон о конфиденциальности получаемой из Интернета информации о детях. Этот закон предупреждает о недопустимости запросов персональных данных у детей без ведома их родителей через web-сайты.

**Роли и статусы.** На протяжении всей своей жизни индивид участвует в деятельности различных групп — семьи, друзей, различных организаций. Его позиции в каждой группе определяются исполняемой ролью и статусом. *Роль* — это набор действий, выполнения которых ожидают от человека окружающие его лица. Каждой исполняемой роли соответствует определенный *статус*. Статус судьи Верховного суда США, несомненно, выше, чем статус менеджера по продажам; в свою очередь, статус менеджера выше статуса простого служащего компании. Обычно люди покупают товары, которые должны подтверждать и укреплять их социальный статус. Поэтому президенты компаний предпочитают в качестве средства передвижения «Mercedes», дорогую одежду и виски «Chivas Regal». Очень важно, чтобы компания-поставщик осознавала потенциальную возможность превращения продукта и торговой марки в *символы статуса*.

### Личностные факторы

Третий фактор, оказывающий значительное влияние на окончательное решение покупателя о приобретении товара, — его личностные характеристики: возраст и этап жизненного цикла его семьи, работа, экономическое положение, образ жизни, особенности характера и самооценка.

**Возраст и этапы жизненного цикла.** На протяжении жизни человек приобретает самые разные товары и услуги. Ребенку необходимо детское питание, взрослый человек стремится попробовать самые разнообразные продукты и блюда, а в пожилом возрасте он переходит на диетическое питание. Со временем индивидуальные вкусы в отношении одежды, мебели, отдыха тоже изменяются.

Структура потребления индивида зависит и от того, на какой стадии жизненного цикла находится его семья. Обычно выделяют следующие этапы *жизненного цикла взрослого человека*: отделение от родителей, женитьба, воспитание детей, период «покинутого гнезда» (дети покидают дом, чтобы жить отдельно), выход на пенсию и старость. Для каждого из них характерны определенное финансовое положение и типичные покупки. Часто при разработке маркетингового плана производители ориентируются на определенные целевые группы в соответствии с периодами жизненного цикла семьи. Следует отметить, что далеко не всегда обитатели одного дома образуют единую семью. Маркетологи выделяют также одиноких людей, гомосексуальные пары и семьи, живущие в гражданском браке.

Недавние исследования установили существование и *психологических этапов жизненного цикла* человека. На протяжении зрелого периода жизни каждый индивид переживает определенные психологические «переходы», или «трансформации». <sup>3</sup> Специалисты по маркетингу уделяют большое внимание обстоятельствам, которые приводят к существенным изменениям в человеческой жизни, — разводу, вдовству, повторному браку — и их влиянию на поведение потребителей.

**Род занятий и экономическое положение.** Большое влияние на приобретение товаров покупателем оказывает род его занятий. Американский рабочий вынужден приобретать спецодежду, обувь и контейнеры для завтрака. А положение президента компании обязывает к покупке дорогих костюмов, большой яхты, полетам на самолете и членству в привилегированных загородных клубах. Компании-производители стремятся определить профессиональные группы, заинтересованные в приобретении конкретных товаров и услуг, а компании ориентируются на выпуск соответствующей продукции. Например, целевыми сегментами для компаний, разрабатывающих различные компьютерные программы, могут выступать менеджеры по торговым маркам, инженеры, юристы или врачи.

Огромное воздействие на выбор товара потребителем оказывает экономическое положение человека, определяемое уровнем и стабильностью расходной части его бюджета, размерами сбережений и активов, долгами, кредитоспособностью и отношением к накоплению денег. Производители товаров, сбыт которых зависит от уровня доходов покупателей, постоянно следят за тенденциями в изменении личных доходов населения, нормы сбережений и процентных ставок. Если макроэкономические показатели свидетельствуют о сокращении доходов населения, компания-поставщик может предпринять шаги по изменению характеристик продукта, его цены, позиционирования, чтобы товар по-прежнему представлял ценность для потребителя.

**Стиль жизни.** Принадлежащие к одной субкультуре, одному социальному классу и имеющие один род занятий индивиды могут вести совершенно разный образ жизни, придерживаться различных его стилей. Стиль жизни — форма бытия человека, выражающаяся в его деятельности, интересах и мнениях. Стиль жизни отражает «всего человека» в его взаимодействии с окружающими.

Компании-поставщики стремятся идентифицировать связи между продукцией компании и группами индивидов, объединенными по их стилям жизни. К примеру, производитель компьютеров обнаружил, что большинство его покупателей ориентированы на достижение успеха в работе. Следовательно, компания имеет возможность предложить целевой аудитории товары и рекламные сообщения, ориентированные на покупателей с именно таким стилем жизни.

*Психографика* — наука, которая изучает и классифицирует стили жизни потребителей. Самой популярной классификацией стилей жизни на основе психографических измерений является схема VALS-2, или «Ценности и типы стилей жизни» (Values and Lifestyles), разработанная компанией *SRI International*. В соответствии с VALS-2 все взрослое население США делится на восемь потребительских групп. Система сегментирования основывается на ответах на вопросы специальной анкеты, включая вопросы по использованию Интернета и услуг в режиме реального времени. К основным группам потребителей относятся:

- 1) *реализующие (актуализаторы)*. Успешны, развиты, активны. Не боятся брать на себя ответственность. Их покупки говорят об утонченном вкусе и тяготе к дорогим товарам высокого качества, ориентированным на конкретные потребительские группы;
- 2) *выполняющие*. Люди зрелые, обеспеченные и довольные жизнью. Часто проводят время в раздумьях и созерцании. В товаре ценят прочность, функциональность и ценность;
- 3) *достигающие*. Преуспевают, делают карьеру, главное для них — работа. Выбирают престижный товар, который говорит коллегам о достигнутых его владельцем успехах;
- 4) *экспериментирующие*. Молоды, полны энергии и энтузиазма, импульсивны. Бунтовщики. Направляют большую часть доходов на приобретение одежды, посещение ресторанов быстрого питания, кинотеатров, покупку видеофильмов;
- 5) *убежденные*. Консерваторы, привержены традициям, ничем не примечательны. Отдают предпочтение знакомым товарам и известным маркам;
- 6) *старающиеся*. Не уверены в себе, ощущают незащищенность, ищут одобрения своим действиям, их возможности ограничены. Оказывают предпочтение стильным товарам, которые покупаются людьми с большим, чем у них, достатком;
- 7) *делающие*. Отличаются практичностью, самодостаточны, традиционны, ориентированы на семью. Покупают только имеющие практическую или функциональную ценность товары: инструменты, рыболовные принадлежности и т. д.;
- 8) *сопротивляющиеся*. Постарше возрастом, на пенсии, пассивны, озабочены, их возможности ограничены. Осторожные покупатели, отдающие предпочтение давно знакомым маркам.

Схемы, на основании которых осуществляется классификация по стилям жизни, ни в коем случае не являются универсальными. Например, лондонская компания *McCann-Erickson London* считает, что англичане делятся на *авангардистов* (заинтере-

сованы в переменах), *догматиков* (традиционалисты, «очень английские»), *хамелеонов* (следуют за толпой) и *сомнамбул* (довольные жизнью неудачники). В 1992 г. рекламное агентство *Darcy, Masius, Benton & Bowles* опубликовало исследование «Русский потребитель: новая перспектива и маркетинговый подход», в котором описываются пять категорий российских потребителей: купцы (торговцы), казаки (амбициозные, заинтересованные в повышении статуса), студенты, руководители компаний и русские душой (пассивные, боящиеся сделать выбор).<sup>4</sup>

**Тип личности и самовосприятие.** Покупательское поведение человека во многом определяется типом его личности. Тип личности — совокупность отличительных психологических характеристик индивида, обуславливающих его относительно постоянные и последовательные реакции на воздействие внешней среды. Тип личности обычно определяется в соответствии с такими присущими человеку чертами, как уверенность в себе, влияние на окружающих, независимость, уважение, общительность, самозащита и приспособляемость.

Тип личности может оказаться весьма полезной переменной в анализе поведения потребителей при условии правильной его классификации и обоснования взаимосвязи между определенными характеристиками индивида и выбором им конкретного товара или торговой марки. Некоторые исследователи высказывают идею о том, что торговая марка обладает индивидуальностью и что потребители выбирают марки соответственно собственному типу личности. Марочная индивидуальность — это специфическое сочетание человеческих качеств, приписываемых конкретной марке. Так, Джениифер Аакер выделяет пять типов марочной индивидуальности: искренность, возбуждение, компетентность, искушенность и строгость.<sup>5</sup>

Непосредственное отношение к типу личности имеет и *самовосприятие индивида* (или самоимидж). Маркетологам необходимо разрабатывать имидж торговой марки, совпадающий с самоимиджем целевой аудитории. Возможно, что *реальное самовосприятие женщины* (ее взгляд на самое себя) не совпадает с ее же *идеальным представлением о самой себе* (какой бы она хотела себя видеть) и с *представлением о ней других* (что, с ее точки зрения, думают о ней окружающие). На какое из представлений будет ориентироваться покупательница при приобретении товара? Поскольку ответ на этот вопрос достаточно труден, теория самовосприятия не пользуется особой популярностью у разрабатывающих прогнозы реакции покупателей на образ той или иной марки товара маркетологов.

## Психологические факторы

И наконец, существенное влияние оказывают на поведение потребителей психологические факторы, наиболее важными из которых являются мотивация, восприятие, обучение, убеждения и установки.

**Мотивация.** Человек испытывает массу потребностей. Некоторые из них имеют *биогенную* природу, возникают при определенном физиологическом состоянии человеческого организма — голоде, жажде, температурном дискомфорте. Природа других является скорее *психогенной*, результатом таких состояний психологического напряжения, как потребность индивида в признании, уважении



или духовной близости. Большая часть человеческих потребностей не требует немедленного удовлетворения. Потребность становится *мотивом* в том случае, когда она заставляет индивида действовать, а ее удовлетворение снижает уровень психологического напряжения.

Психологами разработано несколько основных концепций мотивации человека. Самые известные из них — Зигмунда Фрейда, Абрахама Маслоу и Фредерика Герцберга — приводят своих сторонников к совершенно разным выводам относительно исследований потребителей и маркетинговых стратегий.

- **Теория мотивации по З. Фрейду.** Великий психолог полагал, что люди по большей части не осознают психологические силы, которые руководят поведением индивида, а значит, они не в состоянии до конца понять мотивы своих действий. Основные руководящие человеком мотивы — от очевидных до самых сложных — позволяет установить методика постепенного перехода, известная под названием «*лестница*». Обратившись к ней, маркетолог получает возможность установить, к какому уровню мотивов потребителя ему наиболее целесообразно апеллировать. Когда потребитель изучает отдельные марки товаров, он обращает внимание не только на их основные характеристики, но и на менее значительные детали. Форма, размер, вес, цвет, название марки и материал вызывают определенные ассоциации и эмоции.
- **Теория мотивации А. Маслоу.** Ученый-психолог попытался объяснить, почему в разное время индивид ощущает различные потребности.<sup>6</sup> А. Маслоу объясняет это тем, что система человеческих потребностей выстроена в иерархическом порядке, в соответствии со степенью значимости ее элементов: физиологические потребности, потребность в чувстве защищенности, социальные потребности и потребности в самоактуализации. Индивид в первую очередь старается удовлетворить самые важные потребности. Когда ему это удастся, удовлетворенная потребность перестает быть мотивирующей, и человек стремится к насыщению следующей по значимости. Теория помогает производителям понять, каким образом разнообразные продукты соответствуют планам, целям и самой жизни потенциальных потребителей.
- **Теория мотивации по Ф. Герцбергу.** Фредерик Герцберг, автор *двухфакторной теории мотивации*, в соответствии с которой недовольство человека и его удовлетворение определяются двумя группами принципиально различных факторов.<sup>7</sup> Для того чтобы покупка состоялась, недостаточно отсутствия фактора недовольства — требуется активное присутствие фактора удовлетворения. К примеру, отсутствие гарантии у компьютера может стать фактором недовольства. Но наличие обязательств по ремонту приобретенной техники не является фактором удовлетворения или мотивом, который подтолкнет потребителя к покупке, так как гарантия не является в этом случае основным источником удовлетворения. Таким фактором здесь может выступить простота компьютера в пользовании. На практике теория двух факторов применяется двояким образом. *Во-первых*, продавец должен

избегать появления факторов недовольства (например, непонятная инструкция к компьютеру или плохое обслуживание). Такие упущения не только не способствуют росту продаж, но и могут сорвать покупку. *Во-вторых*, производитель должен определить основные факторы удовлетворения или мотивацию к покупке товара и проследить, чтобы их наличие у товара не осталось незамеченным потребителем. Данные факторы и определяют выбор покупателем той или иной торговой марки.

**Восприятие.** Человек, которым движет мотив, готов к действию; характер же его поступков зависит от индивидуального восприятия ситуации. Восприятие - процесс отбора, организации и интерпретации индивидом поступающей информации и создание значимой картины мира.<sup>7</sup> Восприятие зависит не только от физических раздражителей, но и от их отношения к окружающей среде и от личностных особенностей человека.

Ключевое слово в определении понятия «восприятие» — «индивид». Как правило, люди по-разному воспринимают одну и ту же ситуацию. Это объясняется тем, что процессы восприятия происходят в форме избирательного внимания, избирательного искажения и избирательного запоминания.

- *Избирательное внимание.* Ежедневно каждый из нас подвергается воздействию громадного числа раздражителей. Поскольку человек не в состоянии отреагировать на все эти раздражители, большинство из них отсеиваются. Данный процесс получил название *избирательного внимания*. Возникает проблема определения того, какие именно раздражители замечаются людьми. Проведенные научные исследования позволили сделать вывод о том, что в конкретный момент времени индивид обращает внимание на раздражители, связанные с имеющимися у него потребностями. Вот почему человек, собирающийся приобрести автомобиль, внимательно просматривает объявления автопроизводителей, а не какую-то другую рекламу. Кроме того, аудитория скорее обратит внимание на раздражители, значительно выделяющиеся из общего ряда (объявление о скидке в \$ 100 на компьютер, а не предложение о снижении цены на 5%).
- *Избирательное искажение.* Но даже замеченный раздражитель не всегда воспринимается так, как хотелось бы его создателям. *Избирательным искажением* называется склонность людей трансформировать информацию, придавая ей личностное значение, и интерпретировать ее таким образом, чтобы она не опровергала, а поддерживала ранее сформированные убеждения. К сожалению, производители не в силах повлиять на избирательное искажение.
- *Избирательное запоминание.* Человек забывает многое из того, что узнает, при этом он склонен лучше запоминать ту информацию, которая поддерживает его установки и убеждения. Именно в силу избирательного запоминания в памяти покупателя надолго остается информация о достоинствах его любимой марки, в то время как на благоприятные отзывы о товарах конкурирующей компании он не обращает внимания. Избирательное запоминание объясняет, почему производители используют в ориентированной на свою целевую аудиторию рекламе театрализованные эффекты и повторы.

Обучение. В процессе сознательной деятельности человек усваивает определенные знания. Обучение — определенные изменения в поведении человека, происходящие по мере накопления им опыта. Прежде всего человеческое поведение является результатом обучения. Ученые-теоретики считают, что обучение есть результат взаимодействий побуждений, раздражителей различной интенсивности и подкрепления. *Побуждение* — сильный внутренний раздражитель, подталкивающий индивида к действию. *Стимул* является менее значимым раздражителем и определяет, когда, где и как проявляется ответная реакция человека.

Предположим, вы решили приобрести компьютер компании *IBM*. Если ваш опыт пользователя соответствует вашим ожиданиям или превосходит их, ваша ответная реакция на компьютеры *IBM* получит позитивное подкрепление. Позже, когда вам понадобится принтер, вы, вероятно, придете к выводу, что если компания *IBM* делает хорошие компьютеры, значит, высоким качеством отличаются и ее печатающие устройства. Другим словами, вы сделаете *обобщение*, перенося свою ответную реакцию на компьютер на аналогичные раздражители (в данном случае к принтеру). Противоположным процессу обобщения становится процесс *установления различий*, означающий, что потребитель научился распознавать отличия похожих друг на друга раздражителей. Соответствующим образом изменяется и его реакция на них. *Теория обучения* показывает маркетологам, что они имеют возможность добиться возрастания спроса на продвигаемые товары, если им удастся связать в своей кампании сильные побуждения, мотивирующие потребителей стимулы и обеспечить ей позитивное подкрепление.

Убеждения и установки. Убеждения и установки индивида формируются через поступки и обучение и непосредственно влияют на поведение потребителей. Убеждение представляет собой устойчивую мысленную характеристику чего-либо.

Убеждение может основываться на знаниях, мнениях или вере, сопровождаться определенной эмоциональной нагрузкой. Разумеется, производителей весьма интересуют убеждения покупателей относительно их товаров и услуг. Убеждения формируют в сознании образы товаров и марок, ориентируясь на которые, потребители совершают покупки. Если некоторые убеждения неверны и препятствуют решению о приобретении товаров компании, специалистам по маркетингу необходимо предпринять действия, направленные на их корректировку.

Для производителей особенно важен тот факт, что определенные убеждения покупателей относительно марок и товаров во многом зависят от того, в какой стране они были произведены. Ряд исследований показал, например, что внимание потребителей к стране-производителю зависит от типа товара. Покупатель непременно заинтересуется «происхождением» автомобиля, но его не волнует страна — изготовитель машинного масла. К тому же, отношение к стране-производителю со временем может измениться.

Что делать компании, выпускающей товары, конкурентоспособные по цене и качеству, но не пользующиеся спросом из-за того, что потребители с предубеждением относятся к стране-изготовителю? Возможно, ей следует рассмотреть целесообразность организации совместного производства с какой-либо иностранной фирмой, товары которой имеют высокую рыночную репутацию. Другой вариант — пригласить для участия в рекламе знаменитую личность, которая будет ре-

комендовать продукт. Возможно, поставщику следует разработать стратегию, направленную на достижение мирового уровня качества товаров. Примерами успешной реализации данной стратегии являются бельгийский шоколад, польская ветчина и колумбийский кофе.

Аналогичные планы пытаются реализовать виноделы ЮАР. Отмена экономических санкций привела к оживлению экспорта вина из этой страны. В борьбе за место на полках европейских супермаркетов виноделы сталкиваются с оскорбительным предубеждением, суть которого состоит в том, что вина из ЮАР примитивнее австралийских или чилийских. Кроме того, южно-африканских виноделов обвиняют в жесткой эксплуатации рабочей силы на виноградниках и участии в сомнительных сделках. В настоящее время занимающиеся виноделием фермеры ЮАР улучшили условия труда наемных работников, вводят практику участия сотрудников в доходах. «Если нам не удастся изменить репутацию Южной-Африканской Республики, наше вино просто не будут покупать, и нам не стоит мечтать о сколько-нибудь заметных успехах», — говорит Биллем Барнарл, управляющий директор компании *Kooperatieve Wijnbouwers Vereniging*, лидера местной винодельческой отрасли.<sup>8</sup>

Наряду с убеждениями не менее важны и установки индивида. Установка — устойчивая положительная или негативная оценка человеком объекта или идеи, испытываемые к ним чувства и направленность возможных по отношению к ним действий.<sup>9</sup> У людей формируются установки в отношении религии и политики, одежды и музыки, продуктов питания и т. д. Установки по отношению к объекту заставляют людей любить его или ненавидеть, приближаться к нему или отдаляться. Сформировавшаяся устойчивая оценка определяет сходные установки человека к похожим объектам, ведь в этом случае отсутствует необходимость по-новому реагировать на каждый отдельный раздражитель. Установки экономят физическую и умственную энергию индивида и именно поэтому они весьма устойчивы, представляют собой логически связную цепочку, в которой изменение одного звена обуславливает трансформацию других ее составляющих.

Поэтому при разработке новых товаров целесообразно учитывать уже существующие установки потребителей, не пытаясь изменить их. Но не забывайте об исключениях, когда изменение установок оправдывает себя. Так, в 1994 г. в рамках Национальной образовательной программы по молоку США (*MilkPEP*) была запущена рекламная кампания «Got Milk», в ней приняли участие знаменитости, которых объединили молочные «усы». Кампания оказалась не только популярной, но и эффективной. Потребление молока сначала стабилизировалось, а затем даже возросло с 72 до 78%.

## Процесс покупки

Успешная деятельность производителей предполагает необходимость изучения не только способов влияния на покупателей, но и понимания логики процесса принятия ими решения о приобретении товара. Маркетологи должны определить, кто принимает решение, каковы типы решения о покупке и этапы процесса принятия решения.

## Покупательские роли

Определение основных покупателей многих товаров не вызывает затруднений: бритвенные принадлежности приобретают мужчины, колготки — женщины. Но даже в ответах на такие, казалось бы, очевидные вопросы маркетологи должны проявлять осторожность, так как покупательские роли не есть нечто застывшее. Британская компания *ICI*, лидер в области производства химической продукции, к своему удивлению обнаружила, что 60% решений о покупке определенной марки бытовых красок принадлежит женщинам, и исходя из этого факта решила адресовать рекламу краски под маркой «*DeLux*» лучшей половине человечества.

В процессе принятия решения о покупке человек исполняет одну (или несколько) из перечисленных ниже ролей.

- *Инициатор*, предлагающий приобрести товар или услугу.
- *Влияющий*, совет или мнение которого оказывает воздействие на конечное решение.
- *Принимающий решение по* любой из составляющих процесса — *что*, как и где покупать.
- *Покупатель*, непосредственно совершающий покупку.
- *Использующий*, тот, кто потребляет товар и услуги или пользуется ими.

## Поведение покупателей

Тип покупательского поведения определяет принятие потребителем решения о приобретении товара. Решения о покупке зубной пасты, теннисной ракетки, персонального компьютера или новой машины отличаются друг от друга. Большая и дорогая покупка потребует от покупателя долгих размышлений и увеличения числа участников процесса принятия решения. Генри Ассель выделяет четыре типа покупательского поведения потребителя, основанных на степени его вовлеченности в процесс покупки и осознании различий между марками товара (табл. 6.2).

**Таблица 6.2.** Четыре типа покупательского поведения

	<b>Высокая степень вовлеченности</b>	<b>Низкая степень вовлеченности</b>
Значительные различия между марками	Комплексное покупательское поведение	Покупательское поведение, ориентированное на широкий выбор продукции
Незначительные различия между марками	Сглаживающее диссонанс покупательское поведение	Привычное покупательское поведение

*Источник: Hemy Assael, Consumer Behavior and Marketing Action (Boston: Kent, 1987), p. 87.*

- *Комплексное покупательское поведение* проявляется в случае высокой степени вовлеченности потребителя в процесс покупки — например, при приобретении компьютера. Покупатель может не знать, какие характеристики

компьютера являются наиболее значимыми, ему необходима именно такая информация. Поэтому компании-поставщики должны дифференцировать характеристики своей торговой марки, использовать печатные медиа-средства для ознакомления покупателей с ее преимуществами и мотивировать продавцов в магазинах и окружение потребителя оказывать желаемое влияние на окончательный выбор товара.

- *Сглаживающее диссонанс покупательское поведение* проявляется в случае высокой степени вовлеченности потребителя — например, при покупке ковра. Это дорогое приобретение, к тому же отражающее индивидуальный вкус, однако покупатель может прийти к выводу о том, что большинство одинаковых по цене ковров под различными торговыми марками весьма похожи друг на друга. Если после совершения покупки потребитель заметит в ковре какие-нибудь недостатки или услышит благожелательные отзывы коллег по работе о других коврах, он может испытать чувство некоторого диссонанса. С другой стороны, он будет очень внимательно относиться к любой подтверждающей правильность сделанного им выбора информации. Поэтому маркетинговая политика производителя должна быть направлена на обеспечение потребителя информацией, которая помогла бы ему остаться довольным покупкой.
- *Привычное покупательское поведение* проявляется в случае низкой степени вовлеченности потребителя — например, при покупке соли. Если кто-то привык покупать соль определенной марки, то такая потребительская лояльность в данном случае, скорее, исключение. В данном случае потребитель пассивно воспринимает рекламную информацию. Многократное повторение в рекламе названия одной и той же марки ведет к формированию не столько *убежденности в необходимости приобретения торговой марки*, сколько к *ознакомлению* с ней. Производители таких товаров, для того чтобы побудить к пробным покупкам, эффективно используют практику скидок и распродаж.
- *Покупательское поведение, движимое стремлением к разнообразию*, проявляется в случае низкой степени вовлеченности потребителя — например, при покупке печенья. При приобретении такого рода товаров потребитель часто меняет марки, так как жаждет разнообразия. Лидеры рынка будут стремиться поддержать привычное покупательское поведение, увеличивая долю своих товаров на прилавках магазинов и вкладывая деньги в регулярную интенсивную рекламу. А компании-последователи будут поощрять переключение покупателя с одной марки на другую, предлагая товар по специальным ценам, купоны, бесплатные образцы, в то время как реклама будет убеждать потребителя сделать выбор в пользу новинки.

## Стадии процесса принятия решения о покупке

Передовые компании практикуют постоянные исследования процесса принятия потребителем решения о покупке. Такого рода исследования призваны дать отве-

ты на вопросы о том, когда покупатель впервые познакомился с данным продуктом и маркой, в чем состоят его убеждения относительно марок, чем он руководствуется при выборе определенной марки и в какой степени он удовлетворен покупкой? Попытки понять поведение потребителя в связи с определенным продуктом называют построением карты системы потребления данного покупателя, цикла его активности или сценария его действий. Подобную карту можно составить для таких видов деятельности, как пользование прачечной/химчисткой, подготовка к свадьбе или покупка автомобиля. К примеру, покупка автомобиля включает следующие процессы: выбор машины, материальное обеспечение покупки, приобретение страховки, покупка автомобильных аксессуаров, которые рассматриваются как составляющие метарынка, а фирмы, помогающие потребителям ориентироваться в этих сферах, называют метапосредниками.<sup>10</sup> Например, [Edraunds.com](http://Edraunds.com) является метапосредником, обеспечивающим объективную информацию (в том числе об информационных ресурсах), необходимую для покупки автомобилей и сопутствующих услуг.

На рис. 6.2 представлена поэтапная модель типичного процесса покупки, включающего пять стадий: осознание проблемы, поиск информации, оценку вариантов, решение о покупке и реакцию на покупку. В сущности, процесс покупки начинается задолго до самого акта покупки и им не заканчивается. Модель процесса покупки предполагает последовательное прохождение ее стадий. Но на практике их порядок может нарушаться, потребители нередко опускают или «меняют местами» этапы процесса. Тем не менее в своих рассуждениях мы будем использовать именно эту модель, так как она отражает логику потребителя, столкнувшегося с необходимостью покупки, требующей от него высокой степени вовлеченности.

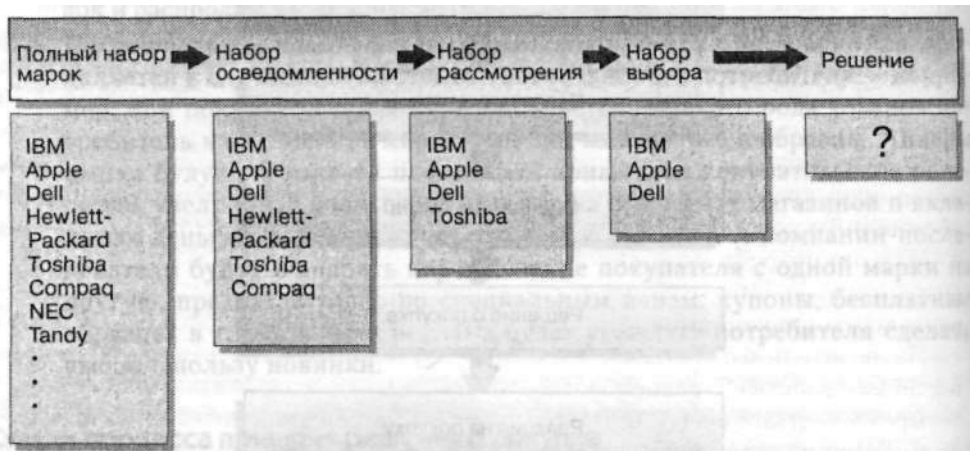


Рис. 6.2. Модель процесса покупки

**Стадия 1: осознание проблемы.** Процесс покупки начинается с осознания покупателем проблемы или потребности. Потребность может быть вызвана внутренним раздражителем (например, чувством голода или жажды) или внешним (например, рекламой), превращаясь затем в побуждение. Специалисты по маркетингу должны определить, при каких обстоятельствах инициируется та или иная потребность человека. Получая информацию от потребителей, производители могут определить наиболее часто встречающиеся раздражители, которые пробуждают интерес к определенной товарной категории. Основываясь на этих данных, они разрабатывают маркетинговую стратегию, призванную вызвать интерес потребителей к конкретным товарам.

**Стадия 2: поиск информации.** Чаще всего заинтересовавшийся продукте потребитель начинает поиск дополнительной информации о товаре. Различают два уровня такого поиска. Относительно умеренные поисковые усилия называются *повышенным вниманием к товару*. На этом уровне потребитель становится более восприимчивым к интересующему его продукту. Более высокий уровень усилий определяют как *активный поиск информации*. Потребитель специально разыскивает соответствующую рекламу в Интернете, звонит друзьям, заходит в магазины, чтобы узнать о товаре как можно больше. Источники информации потребителей бывают: личными (семья, друзья, соседи, знакомые); коммерческими (реклама, web-сайты, торговые представители, дилеры, упаковка, выставки); общественными (средства массовой информации, организации, занимающиеся изучением и классификацией потребителей); личным опытом (осознание, осмотр, использование товара). Вообще, большую часть сведений о товаре мы получаем из используемых производителем коммерческих источников, но самой эффективной информацией считается та, которая поступает из личных источников потребителя.

Собирая доступную информацию, потребитель узнает новые сведения о марках товаров и их свойствах. В первом столбце рис. 6.3 представлен *полный набор*



**Рис. 6.3.** Последовательность наборов марок, задействованных в процессе принятия решения о покупке



имеющихся в продаже марок персональных компьютеров (ПК). Однако покупателю известны лишь некоторые из них, образующие его *набор осведомленности*. Несколько марок из этого набора отвечают требованиям покупателя (*набор рассмотрения*). Дополнительная информация помогает ему отсеять еще ряд марок и получить *набор решения* — марки ПК, удовлетворяющие всем требованиям потребителя. И, наконец, покупатель выбирает одну из них.

Очевидно, что компания должна разработать маркетинговую стратегию, которая обеспечила бы присутствие ее марки в наборах осведомленности, рассмотрения и выбора целевых потребителей. Кроме того, производителю необходимо определить, какие еще марки входят в потребительский набор выбора, выявить информационные источники покупателей и установить их относительную ценность. Также необходимо провести опрос потребителей и выяснить, когда они впервые услышали о марке, какими данными о ней располагают и как оценивают различные информационные источники. Ответы на вопросы помогут компании поддерживать эффективные коммуникации с целевым рынком.

**Стадия 3: оценка вариантов.** Каким образом потребитель обрабатывает и оценивает информацию об альтернативных марках? В любой покупательской ситуации существует несколько процессов оценки вариантов, ориентированных, прежде всего, на познание (покупатель формирует суждение о товаре, основываясь на рациональных доводах).

Анализ оценки потребителем информации об альтернативных марках базируется на нескольких основных принципах. *Во-первых*, индивид стремится к удовлетворению *потребности*, *во-вторых*, он ищет определенную *выгоду*, выбирая конкретную марку, *в-третьих*, каждый продукт рассматривается как *совокупность свойств*, необходимых для насыщения потребности. Каждый товар обладает определенными интересующими потребителя свойствами. Например, для фотоаппарата это могут быть: резкость наводки, диапазон выдержки, габариты и цена. В дополнение к этому потребители выделяют те свойства товара, которые важны именно для них, и определяют для себя весомость каждого из них. Основное внимание уделяется характеристикам, которые приносят желаемые выгоды. Поэтому рынок конкретного товара всегда можно сегментировать в соответствии с его свойствами, имеющими первостепенное значение для различных групп потребителей.

У потребителя формируется определенный набор *убеждений о марках*, в котором каждая из них характеризуется определенными свойствами. Набор убеждений о конкретной марке формирует *образ (имидж) марки*. Образ марки в сознании потребителя зависит от накопленного индивидом опыта, является результатом избирательного восприятия, избирательного искажения и избирательного запоминания.

Потребитель вырабатывает отношение (установки) к различным маркам, оценивая их свойства. Предположим, что Линда Браун сократила набор выбора до четырех компьютеров (А, Б, В и Г). Допустим, что покупательницу прежде всего интересуют четыре свойства продукта: объем оперативной памяти, графические возможности, размеры и вес и цена ПК. Линда приобретет тот компьютер, который по своим критериям будет превосходить остальные. Но ее набор выбора со-

стоит из марок, каждая из которых первенствует по одному из значимых для покупательницы критериев. Если женщина «сделает ставку» на больший объем оперативной памяти, она выберет компьютер А, если ей необходимы хорошие графические возможности — компьютер Б, и т. д.

Однако потребитель далеко не всегда ориентируется на одно, наиболее важное свойство товара. Очень часто его интересует весь комплекс его основных характеристик. Если мы узнаем, какое значение придает Линда каждому из свойств, то наверняка сможем предсказать, на компьютере какой марки она остановит свой выбор. Предположим, что объем оперативной памяти она оценивает как 40% ценности, графические возможности — 30%, размер и вес ПК — 20%, а его цену — 10%. Чтобы определить, как оценивает Линда каждый компьютер, мы умножаем ее оценку каждого свойства ПК на весовой показатель, выраженный в процентах, а затем складываем полученные произведения:

$$\text{Компьютер А} = 0,4 (10) + 0,3 (8) + 0,2 (6) + 0,1 (4) = 8,0.$$

После проведения подобных вычислений для остальных компьютеров Линда выберет тот, который займет высшее место на ее шкале ценностей. Обладая информацией о процессе развития образа марки, производитель ПК получает возможность повлиять на решение потребителей. К примеру, для повышения интереса к марке компьютера компания может внести изменения в конструкцию (*реальное репозиционирование*); изменить убеждения потребителя относительно марки (*психологическое репозиционирование*); изменить убеждения потребителей относительно марок конкурентов (*конкурентное репозиционирование*); изменить значимость свойств продукта (убедить потребителей, что они недооценивают некоторые характеристики производимого компанией ПК); привлечь внимание к некоторым свойствам товара (таким как интересный дизайн); изменить идеалы потребителя (изменить идеальное представление покупателя об одном или нескольких свойствах товара).

**Стадия 4: решение о покупке.** На этапе оценки у потребителя формируются предпочтения определенных марок в наборе выбора и намерение приобрести наиболее понравившийся продукт. Тем не менее между намерением купить товар и решением о покупке могут «вклиниться» еще два фактора.

Первый фактор — *отношение к покупке других людей*. Весомость мнения другого человека зависит от двух вещей: (1) интенсивности его негативного отношения к выбранной потребителем марке и (2) побуждения потенциального покупателя не обмануть ожиданий другого. Чем сильнее негативное отношение другого человека к предполагаемой покупке и чем теснее его отношения с покупателем, тем выше вероятность того, что его мнение будет принято во внимание.

Второй фактор — *непредвиденные обстоятельства*, которые могут изменить намерения покупателя. Покупатель может потерять работу, или столкнуться с необходимостью сделать другую крупную покупку, или ему не понравится продавец. Поэтому не следует полностью полагаться на предпочтения и намерения покупателя.

Желание покупателя изменить, отложить решение о покупке в значительной степени зависит от *осознаваемых им рисков*. На оценку рисков влияют требуемое

для покупки количество денег, сомнения, которые испытывает покупатель в отношении свойств товара, и степень самоуверенности индивида. Для того чтобы уменьшить связанные с покупкой риски, потребители откладывают ее до лучших времен, а тем временем собирают дополнительную информацию, ориентируясь на страну-производителя и предоставляемые гарантии. Компании-поставщики должны иметь в виду факторы, которые наводят покупателя на мысль о сопряженных с покупкой проблемах, и заранее обеспечивать потребителей информацией, снижающей осознаваемые ими риски.

**Стадия 5: реакция на покупку.** Купив товар, потребитель испытает либо чувство удовлетворения, либо чувство разочарования. В момент приобретения товара покупателем работа производителя отнюдь не заканчивается; она продолжается и в послепродажный период. Специалист по маркетингу' должен изучить степень удовлетворения потребителя покупкой, его реакцию после приобретения товара и дальнейшую судьбу продукта.

*Удовлетворение покупкой.* Удовлетворение покупкой определяется как соответствие ожиданий потребителя реальным эксплуатационным характеристикам товара. Если покупка не соответствует исходным ожиданиям, пользователь останется разочарованным, а если надежды покупателя оправдываются, он ощущает удовлетворение. В случае, когда характеристики товара превосходят ожидания потребителя, последний испытывает чувство восхищения. От степени удовлетворения покупателя зависят его решение о повторной покупке и отзывы о ней среди друзей и знакомых.

Для того чтобы покупатель остался доволен приобретением, реклама производителя должна достоверно отражать реальные и вероятностные характеристики товара. Некоторые продавцы могут в какой-то степени даже занижать их, чтобы потребитель получил гарантированное удовольствие от покупки.

*Действия после покупки.* Удовлетворение или разочарование потребителя определяют его последующие действия. Если он доволен покупкой, то, вероятнее всего, приобретет оправдавший его ожидания товар еще раз. К примеру, результаты исследований о выборе потребителями марок при покупке автомобиля говорят о том, что существует прямая зависимость между удовлетворением покупателя и его желанием вновь приобрести ту же марку. Исследование показало, что 75% покупателей автомобилей компании *Toyota* были ими очень довольны и собирались через некоторое время приобрести новую модель того же производителя; 35% покупателей автомобиля «Chevrolet» получили большое удовлетворение от покупки и считали, что сохраняют верность этой марке. Довольный покупатель в восторженных тонах отзывывается о своем приобретении. Как говорят по этому поводу производители: «Удовлетворенный покупатель — наша лучшая реклама.» (см. вставку: «Искусство маркетинга: измерение удовлетворенности потребителя»).

### Искусство маркетинга: измерение удовлетворенности потребителя

Исследования показывают вновь и вновь: удовлетворение клиента сполна окупается повторными покупками, формирующими прочный фундамент прибыльности. Вот почему для специалистов по маркетингу умение удовлетворять по-

ребителя стоит в ряду жизненно важных навыков. Это умение предполагает практическое знание маркетинговых исследований вкупе с чуткостью к запросам клиентов. Начните с определения задачи с точки зрения именно удовлетворения клиента. В чем состоит цель исследования: Идентифицировать те элементы предложения, которые оказывают особенно сильное влияние на удовлетворение? Выявить запросы лояльных клиентов? Ответив на эти вопросы, вы сможете построить план исследования с акцентом на те важные данные, которые требуется собрать именно в вашей ситуации.

Сегодня специалисты по маркетингу используют свои знания о поведении и установках клиентов уже на стадии подготовки исследования, привлечения респондентов. К примеру, руководители северо-американского подразделения *Volvo* узнали от дилеров, что, по словам покупателей автомобилей, «опросы их утомили». В связи с этим компания сократила посвященные удовлетворению потребителей анкеты с 33 вопросов до 20, а также предложила покупателям отвечать через Интернет, по телефону или электронной почте. Результаты исследований должны быть опубликованы внутри компании: хорошие новости поднимают моральный дух, негативные — заставляют задуматься и искать новые пути удовлетворения потребителей. Наконец, постоянные опросы потребителей или регулярные исследования позволяют продавцам следить за тенденциями в сфере удовлетворения покупателей и определять результативность предпринимаемых мер и изменений.

Например, менеджеры сети ресторанов *McAaister's Deli* (насчитывающей в США 81 заведение) получают ценные сведения об удовлетворенности клиентов из исследований, которые в пересчете на каждое заведение обходятся всего в \$100 в год. «Для нашей сети отвечать высоким стандартам приема гостей также важно, как предложить им привлекательное меню», — говорит президент компании. *McAaister's Deli* доказала, что, уделяя серьезное внимание удовлетворению клиентов, можно повысить продажи — даже не прибегая к широкой рекламе.

Неудовлетворенный покупатель реагирует совсем иначе. Он может отказаться от использования товара, возвратив его в магазин, или начать поиски информации, подтверждающей ценность марки. Возможно, он направит жалобу в адрес компании-производителя; или, если сочтет, что его права были нарушены, обратится за помощью к юристу или в другие учреждения. В конце концов, покупатель просто откажется от приобретения этой марки в будущем и поделится своим недовольством с друзьями и знакомыми. В этих случаях продавец не сумел удовлетворить потребителя.

Производители должны свести к минимуму негативные последствия возникшего у потребителя чувства неудовлетворенности покупкой. В частности, компьютерные компании имеют возможность: послать новому покупателю письмо, в котором они поздравляют его с выбором прекрасного компьютера; выпустить рекламу с отзывами пользователей о своей продукции; провести опрос потребителей с целью получения предложений по усовершенствованию ПК; составить инструкцию для пользователя, которая будет понятна любому покупателю; разослать владельцам ПК специализированные журналы со статьями о новостях в области компьютерной техники; и, наконец, они должны наладить систему передачи жалоб пользователей тем, кому они конкретно адресованы.



Рис. 6.4. Использование, распоряжение и расставание с товаром

*Дальнейшая судьба покупки.* Производитель должен ответить и на вопрос о том, как покупатель использует его товар, что он с ним, в конце концов, делает (рис. 6.4). Если покупатель хранит товар в шкафу, возможно, он не очень доволен покупкой, а значит, отзывы о продукте будут носить скорее негативный характер.

Как показано на рис. 6.4, избавление от продукта ведет к новому набору вариантов. Когда-нибудь покупателю придется навсегда избавиться от приобретенного товара, и производитель должен позаботиться, чтобы то, что все-таки осталось от его продукта, не нанесло ущерба окружающей среде. Так, возрастающая озабоченность проблемами экологии и утилизации отходов, сетования покупателей на то, что приходится выбрасывать красивые бутылочки из-под духов, натолкнули французскую компанию *Rochas* на идею новой парфюмерной линии. Когда содержимое бутылочек заканчивалось, их можно было вновь наполнить в соответствующих магазинах. Таким образом, имела место творческая, удовлетворившая покупателей ответная реакция компании-поставщика на те элементы товара, которые потенциально могли бы вызвать у них неудобство.

## Выводы

На поведение потребителей влияют четыре вида факторов: культурные (культура, субкультура и социальное положение), социальные (референтные группы, семья, роли и статусы), личностные (возраст, этап жизненного цикла семьи, род занятий, экономическое положение, образ жизни, особенности характера и представление о самом себе) и психологические (мотивация, восприятие, обучение, убеждения и

установки). Исследование этих факторов позволяет менеджменту компании-производителя получить представление о том, как привлечь покупателя и предоставить ему эффективное обслуживание.

Для того чтобы понять, как потребители принимают решение о покупке, необходимо определить, кто осуществляет приобретение товара и участвует в выборе. Человек может быть инициатором покупки, влиять на конечный выбор, принимать решение о покупке, приобретать товар и использовать продукт. На исполнителей каждой из ролей могут быть направлены различные маркетинговые программы. Производители должны установить степень вовлечения потребителя в процесс покупки и тип покупательского поведения — комплексное поведение, поведение, сглаживающее диссонанс, привычное поведение и поведение, ориентированное на разнообразие.

Типичный процесс покупки состоит из следующих шагов: осознание проблемы, поиск информации, оценка вариантов, решение о покупке и реакция на товар. Производитель должен понимать мотивы поведения потребителей и влияющие на них факторы. Отношение других людей, непредвиденные обстоятельства и осознаваемый риск могут изменить решение о покупке точно так же, как удовлетворение или недовольство потребителя продуктом и его действия после приобретения товара определяют успех или фиаско компании. Удовлетворенные покупатели будут и далее приобретать товары вашей компании, недовольные — перестанут покупать ваш продукт и посоветуют отказаться от него своим друзьям. Следовательно, производители должны обеспечить удовлетворение покупателя товаром на всех стадиях процесса покупки.

## Примечания

1. *Tobi Elkin*, «Product Pampering», *Bmnlweek*, June 16, 1997, pp. 38-40; *Tim Stevens*, «Lights, Camera, Innovation!» *IndustryWeek*, July 19, 1999, [www.industryweek.com](http://www.industryweek.com); *Rekha Balu*, «Whirlpool Gets Real with Customers», *Fast Company*, December 1999, pp. 74,76.
2. *Abigail Goodman*, «Store Most Likely to Succeed», *Los Angeles Times*, April 3, 1999.
3. *СМ. Lawrence Lepisto*, «A Life Span Perspective of Consumer Behavior», in *Advances in Consumer Research*, vol. 12, ed. *Elizabeth Hirshman* and *Moms Holbrook*, Provo, UT: Association for Consumer Research, 1985, p. 47; см. также *Gail Sheehy*, *New Passages: Mapping Your Life Across Time*, New York: Random House, 1995.
4. *Stuart Elliott*, «Sampling Tastes of a Changing Russia», *New York Times*, April 1, 1992, pp. D1.D19.
5. *Jennifer Aaker*, «Dimensions of Measuring Brand Personality», *Journal of Marketing Research*, 34 (August 1997): 347-56; *Abraham Maslow*, *Motivation and Personality*, New York: Harper & Row, 1954, pp. 80-106; см. также Маслоу о менеджменте. — СПб.: Питер, 2001.
6. *СМ. Frederick Herzberg*, *Work and the Nature of Man*, Cleveland, OH: William Collins, 1966; *Henk Thierry* and *Agnes M. Koopman-Iwema*, «Motivation and Satisfaction», in *Handbook of Work and Organizational Psychology*, ed. *P.J. Drenth*, New York: John Wiley, 1984, pp. 141-142.
7. *Bernard Berelson* and *Gary A. Steiner*, *Human Behavior: An Inventory of Scientific Findings*, New York: Harcourt Brace Jovanovich, 1964, p. 88.

8. «International: Old Wine in New Bottles», *The Economist*, February 21, 1998, p. 45.
9. См. *David Krech, Richard S. Crutchfield, Egerton L. Ballachey*, *Individual in Society*, New York: McGraw-Hill, 1962, ch. 2.
10. *Mohanbir Sawhney*, «Making New Markets», *Business 2.0*, May 1999, pp. 116-21.
11. См. *Barry L. Bayus*, «Word of Mouth: The Indirect Effects of Marketing Efforts», *Journal of Advertising Research*, June-July 1985, pp. 31-39.

# Глава 7

## Деловой рынок и поведение бизнес-покупателей

В этой главе мы рассмотрим следующие вопросы.

- Что такое деловые рынки и чем они отличаются от потребительских?
- Как осуществляют закупки учреждения и государственные организации?
- С какими ситуациями сталкиваются организационные покупатели?
- Кто участвует в процессе закупок и какие факторы влияют на решения организационных покупателей?
- Как деловые покупатели принимают решение о закупках?

### Маркетинг менеджмент в *Covisint*

Покупка товара большими партиями окунается низкой ценой и повышением эффективности. Такова философия *Covisint* — огромной онлайн-биржи автозапчастей, детища компаний *Ford*, *DaimlerChrysler* и *General Motors*, к которым позднее присоединились *Renault-Nissan*, *Peugeot Citroen* и *Mitsubishi*. Поставщики, участвующие в торгах *Covisint*, — а их 4600 — ежегодно продают товара более чем на \$50 млрд. Например, *DaimlerChrysler* недавно сделала заявку на 80 различных комбинаций 1200 деталей корпуса автомобиля. Вне Сети этот процесс занял бы несколько недель; а онлайн-аукцион *Covisint* длится всего четыре дня. Двое производителей уже воспользовались преимуществом такого эффективного способа закупок через *Covisint*, делая заявки на все детали и узлы, необходимые для изготовления их новых моделей автомобилей.

Менеджеры по маркетингу из *Covisint* понимают, что их сайт сможет удовлетворять корпоративных клиентов только при условии постоянного пополнения оказываемых инновационных услуг. Хотя специализация сайта — аукционы, он также помогает покупателям получать квоты от поставщиков на определенные товары и услуги; выполняет роль ведущего узла для торговых сделок *Ford* и других производителей; является ведущим узлом для каталогов таких поставщиков, как *Delphi Automotive*; предоставляет системы поддержки более тесного сотрудничества между производителями и их поставщиками. Последним *Covisint* пришлось по нраву: они могут адаптировать свои операции под один сайт, а не подстраиваться под шестерых разных автопроизводителей. Сегодня *Covisint* приглашает поставщиков, участвующих в аукционах, приводить на биржу и их собственных поставщиков. Это позволит снизить стоимость сделок, в то же время значительно расширив круг поставщиков, сотрудничающих ради удовлетворения потребностей участников-покупателей.



Коммерческие организации вроде *Ford* или *Mitsubishi* не только продают свою продукцию. Они приобретают разнообразное сырье, комплектующие изделия, оборудование, материалы и производственные услуги и составляют гигантский, очень прибыльный рынок товаров и услуг, приобретаемых у внутренних и зарубежных поставщиков. Поэтому специалисты по маркетингу должны хорошо разбираться в потребностях, ресурсах, политике и закупочных процедурах организаций.

## Что такое организационные закупки?

**Организационные (деловые) закупки.** По определению Ф. Уэбстера и И. Уинда, организационные закупки — это процесс принятия решения, посредством которого организация определяет необходимость приобретения товаров и услуг и выявляет, оценивает и отбирает конкретные марки товаров и поставщиков.<sup>1</sup> Но деловой рынок в сравнении с потребительским отличается рядом особенностей.

### Деловой и потребительский рынки

*Деловой рынок (бизнес-рынок)* представляет собой все организации, приобретающие продукты и услуги, используемые в производстве других товаров и услуг, которые затем продаются, сдаются в аренду или поставляются потребителям. К основным отраслям делового рынка относятся: сельское, лесное и рыбное хозяйство, горнодобывающая промышленность, обрабатывающая промышленность, строительство, транспорт и связь, коммунальное хозяйство, банковское, финансовое и страховое дело, сфера услуг.

В целом объемы организационных закупок и связанные с ними денежные потоки на деловом рынке превосходят соответствующие показатели потребительского рынка. Рассмотрим, к примеру, процесс изготовления и продажи пары туфель. Торговец шкурами должен продать их кожевникам, которые в свою очередь реализуют выдубленную кожу обувщикам. Производители обуви организуют сбыт готовой продукции оптовым торговцам, которые продают ее розничным торговцам, а те, наконец, реализуют ее конечным потребителям. Но каждый участник цепочки поставок должен помимо кожи во всех ее видах приобретать множество других товаров и услуг, выступая не только в качестве продавца, но и покупателя. Чтобы облегчить работу организациям-покупателям, многие Торі-ующие организации используют Интернет. Например, *Cisco Systems*, выходя во Всемирную сеть, предлагает клиентам, «соединив» вместе разные компоненты сетей, увидеть цены еще до совершения покупки. Один из клиентов, фирма *Sprint*, к своему удовольствию обнаружил, что система *Cisco* позволяет сократить время, необходимое для завершения сетевых проектов, с 60 дней до 35.

По целому ряду характеристик — от числа и размера покупателей до географического положения, спроса и покупательского поведения — деловые рынки отличаются от потребительских (табл. 7.1).

Таблица 7.1. Характеристики деловых рынков

Характеристика	Описание	Пример
Меньшее число покупателей	Продавец товаров для предприятий в сравнении с торговцем потребительскими товарами обычно имеет дело с меньшим числом покупателей	Благополучие компании <i>Goodyear Tire</i> (производство шин для автомобилей) всецело зависит от заказов трех крупнейших автопроизводителей США ( <i>General Motors, Ford, DaimlerChrysler</i> )
Размеры покупателей	Во многих отраслях существует всего несколько покупателей — крупных фирм	Значительная доля закупок авиационных двигателей и вооружений приходится на долю нескольких крупнейших американских корпораций
Тесные отношения продавца и потребителя	Ввиду немногочисленности и соответственно влиятельности покупателей на деловом рынке поставщикам часто приходится приспосабливать выпускаемую продукцию, условия производства и процедуры поставки к специфическим требованиям предприятия-потребителя	Поставщик комплектующих <i>Stillwater Technologies</i> делит офисные и производственные помещения, а также компьютерную систему, конференц-зал и столовую со своим основным клиентом <i>Motoman Inc.</i> , ведущим производителем промышленных роботов. Это позволяет фирмам свести к минимуму время, расстояние и стоимость доставки товаров, укреплять партнерские отношения
Географическая концентрация покупателей	Более половины американских деловых покупателей сконцентрированы в семи штатах: Нью-Йорке, Калифорнии, Пенсильвании, Иллинойсе, Огайо, Нью-Джерси и Мичигане. Такая географическая концентрация позволяет снизить цены на продукцию	Поскольку штаб-квартиры крупнейших автомобилестроителей США («Большой тройки») расположены в Детройте, компании-поставщики там же размещают свои службы заказов
Производный характер спроса	Потребность в бизнес-продукции в конечном итоге определяется спросом на потребительские товары. Поэтому поставщики товаров производственного назначения должны отслеживать покупательское поведение конечных потребителей	Детройтская «Большая тройка» предсказывает бум спроса на стальной прокат, объясняя его увеличением числа заказов потребителей на микроавтобусы и легкие грузовики, производство которых в сравнении с выпуском легковых автомобилей отличается большей металлоемкостью
Низкая эластичность спроса на товары производственного назначения	Спрос на многие товары и услуги производственного назначения неэластичен (изменение цены не влияет на уровень спроса), особенно в краткосрочной перспективе, поскольку производители не в состоянии быстро перестраивать производство	При снижении цен на кожу производители обуви вряд ли увеличат ее закупки, равно как и при увеличении цены, до тех пор, пока не найдут подходящий товар-заменитель

## Продолжение табл. 7.1

Характеристика	Описание	Пример
Неустойчивость спроса	Спрос на товары и услуги производственного назначения изменяется быстрее, чем на потребительские товары и услуги. Увеличение потребительского спроса может привести к возрастанию потребности в производственном оборудовании для выпуска дополнительных партий товара	Иногда увеличение потребительского спроса всего на 10% вызывает возрастание спроса со стороны предприятий на 200%. В то же время падение потребительского спроса на 10% может повлечь за собой полный отказ от закупок со стороны промышленности
Профессионализм агентов по закупкам	Товары для нужд предприятий закупают профессиональные агенты, которые обязаны следовать политике закупок компании, соблюдать определенные ограничения и требования. Процесс деловых закупок включает помимо прочего выдвижение предложений и заключение контрактов с клиентами (этапы, отсутствующие в розничной торговле)	Сайт фирмы <i>Cisco Systems, Inc.</i> позволяет агентам по закупкам в любое время изучать, выбирать и оценивать новые предложения компании, задавать вопросы о продукции, доставке и обслуживании и мгновенно получать исчерпывающие ответы
Влияние на решение о закупках	В процессе закупки деловых товаров принимает участие значительное число сотрудников компании. Как правило, для закупки основных товаров организация-покупатель создает закупочную комиссию; поставщики со своей стороны «выставляют» на переговоры профессиональных торговых представителей	Для установления контакта с ключевыми менеджерами заказчика, влияющими на решение о закупках, компания <i>Phelps Dodge</i> (поставщик металлопродукции) применяет подход под названием «управление работой с клиентом»
Многочисленные визиты торговых представителей	Поскольку в процесс закупки вовлечено большое число людей, получение заказа на поставку продукции может потребовать многочисленных встреч с представителями компании-покупателя, а сам цикл продажи занимает весьма длительное время	В случае приобретения капитального оборудования для крупных проектов заказчику необходимо время для привлечения инвесторов, а сам процесс продажи от цепового предложения до поставок продукции часто растягивается на годы

Окончание табл. 7.1

Характеристика	Описание	Пример
Прямые закупки	Предприятия предпочитают прямые закупки товаром у производителей, избегая посредников, особенно если идет речь о приобретении технически сложных и дорогих товаров	<i>Southwest Airlines, Air Madagascar</i> и другие авиакомпании различных стран мира покупают авиалайнеры непосредственно у их производителя — корпорации <i>Boeing</i>
Взаимные закупки	Организации-покупатели часто останавливают выбор на поставщиках, в свою очередь приобретающих у них определенную продукцию	Например, целлюлозно-бумажный комбинат закупает химикаты в химической компании, которая в свою очередь приобретает у контрагента упаковочную бумагу в значительном объеме
Лизинг	Многие организации отказываются от приобретения относительно дорогостоящего оборудования, предпочитая брать его в лизинг. В этом случае предприятие получает ряд преимуществ (экономия капитала, использование новейшей продукции, более качественный сервис, налоговые льготы). Компания, предоставляющая выпускаемые товары в лизинг, часто получает более высокую чистую прибыль и имеет возможность сотрудничества с потребителями, которые не могут позволить себе покупку оборудования	Корпорация <i>General Electric</i> сдает в аренду организациям грузовики И вагонетки, самолеты, автоприцепы, железнодорожные вагоны и другое крупногабаритное оборудование

### Специализированные организационные рынки

Помимо коммерческих организаций участниками бизнес-рынка являются институциональные и государственные организации. Их цели, потребности и методы закупок отличаются от характеристик коммерческих организаций, и об этом необходимо помнить при планировании ориентированных на организационных покупателей маркетинговых стратегий.

**Институциональный рынок.** *Институциональный рынок* образуют школы, больницы, дома престарелых, тюрьмы и другие учреждения, приобретающие товары и услуги, необходимые для находящихся на их попечении людей. Многие из них являются организациями закрытого типа с небольшим бюджетом, а их руководство решает за клиентов все вопросы. Например, администрации больницы

необходимо решить, какого качества продукты питания она будет закупать для пациентов. В данном случае извлечение прибыли не может быть целью закупок, так как питание входит в набор предоставляемых больницей услуг. Но и минимизация расходов не является самоцелью, поскольку скудное питание вызовет нарекания пациентов и повредит репутации больницы. Агент по закупкам американской больницы должен поддерживать контакты с поставщиками продуктов питания для учреждений. Как правило, качество предлагаемых ими продуктов соответствует определенным стандартам, а сами продукты продаются по низким ценам. Многие продавцы продуктов питания создают специальные подразделения для изучения особых требований институциональных покупателей. Так, например, компания *Heinz* производит, упаковывает и устанавливает цены на свои кетчупы дифференцированно, с тем чтобы удовлетворить различные требования больниц, колледжей и тюрем.

Быть в числе поставщиков школ или больниц США означает для компании стабильный бизнес, открывает обширное поле деятельности. Например, компания *Allegiance Healthcare* — крупнейший в США поставщик медицинского, хирургического и лабораторного оборудования — благодаря своей программе «ValueLink», суть которой состоит в поставках без складирования запасов на территории покупателя, получает заказы более чем из 150 больниц. При старой системе, когда больница получала сразу недельный или месячный запас медикаментов и материалов, самого необходимого всегда не хватало, а того, чем никогда не пользовались, было в избытке. Пользующиеся системой «ValueLink» больницы в среднем ежегодно экономят более \$500 тыс. и имеют быстрый и легкий доступ к требуемым товарам.

**Рынок государственных организаций.** В большинстве стран государственные учреждения являются крупнейшими покупателями товаров и услуг (правительство США ежегодно расходует на их приобретение около \$200 млрд). Число отдельных покупок поражает: каждый год в США заключается примерно 20 млн контрактов. Хотя стоимость большинства закупаемых товаров колеблется в пределах \$2500–25 000, правительство приобретает товары и по значительно более высоким ценам, иногда стоимостью в миллионы долларов.

Государственные организации обычно требуют, чтобы поставщики предоставляли свои предложения им на рассмотрение. Как правило, договор заключается с производителем, запросившим наименьшую цену, хотя иногда основным фактором выступает высокое качество товара или безупречная репутация поставщика. Поскольку в США решения о закупках должны быть опубликованы в открытой печати, государственные организации требуют от поставщиков разнообразную документацию, что заставляет последних жаловаться на бумажную волокиту, бюрократию, необходимость подчиняться разным директивам, мириться с отсрочками и частой сменой ответственных за закупки должностных лиц.

Рассмотрим пример *ADI Technology Corporation*. Правительство США всегда было самым крупным клиентом корпорации, обеспечивая примерно 90% ее ежегодной выручки, равной \$6 млн. И все же менеджеры этой предоставляющей профессиональные услуги компании зачастую опускают руки перед тем объемом работ, который необходимо выполнить, чтобы получить долгожданный заказ. Оформлен-

ное по всем правилам предложение занимает 500-700 страниц и, по оценкам президента *ADI*, его компания тратит не менее \$20 тыс. (в основном в рабочих часах) на подготовку каждого предложения.

Учитывая пожелания бизнеса, федеральное правительство США предложило реформу по упрощению процедуры заключения контрактов. Предполагается не просто рационализация закупочных процедур, а участие подрядчиков в конкурсах на поставки. В настоящее время правительство США осуществляет перевод всех закупок в режим реального времени, для чего используются всевозможные web-технологии, например такие, как цифровая подпись. Некоторые федеральные учреждения, выступающие в роли агентов по закупкам для правительства, размещают в Интернете свои каталоги, по которым военные и гражданские организации закупают в режиме реального времени все необходимое – от медицинских и канцелярских товаров до одежды. Так, Управление общих служб правительства США (в ведомстве которого находятся федеральная собственность, строительство, регистрация и учет) ведет торговлю через свой web-сайт, с помощью которого сводит между собой покупателей и выигравших тендеры поставщиков.

Такие крупные компании, как *Gateway*, *Rockwell*, *Kodak* и *Goodyear*, постоянно отслеживают вероятные потребности государства, принимают участие в разработке правительственных проектов и определении требуемых характеристик продуктов, собирают информацию о конкурентах, тщательно готовят предложения и создают эффективную систему коммуникаций, которая способствует повышению репутации корпораций.

## Покупательские ситуации на бизнес-рынке

Осуществление деловых покупок связано с принятием компанией определенных решений, число которых зависит от типа закупок. П. Робинсон выделяет три основные их разновидности: чистые повторные закупки, измененные повторные покупки и закупки для решения новых задач.<sup>2</sup>

- *Повторная закупка без изменений* — ситуация, когда отдел закупок компании периодически заказывает поставщику новые партии продукции (канцелярские товары, строительные товары, химикаты). Покупатель выбирает поставщика из «утвержденного списка» производителей, выпускающих качественную продукцию. Нередко в целях экономии времени используется система автоматического повторного заказа. Производители, не попавшие в круг «избранных», стараются привлечь внимание потенциального заказчика, предлагая ему некие новинки, или воспользоваться моментом, если он проявляет недовольство текущими поставками. Потенциальный поставщик стремится получить пробный заказ, а затем закрепить успех, постепенно увеличивая размеры партий товаров.
- *Повторная покупка с изменениями* — ситуация, когда покупатель вносит в заказ изменения, касающиеся технических характеристик продукции, цен, условий поставки и т. д. Измененная повторная покупка обычно требует участия в ней большого числа сотрудников как со стороны покупателя, так и

со стороны продавца. «Избранные» поставщики начинают нервничать, принимая все возможное, чтобы сохранить покупателя. Компании-производители, не входящие в «ближний круг», рассматривают эту ситуацию как возможность сделать покупателю выгодное предложение и установить новые деловые контакты.

- *Закупки для решения новых задач* — ситуация, когда предприятие покупает товар или услугу впервые (здание под офис или новую охранную систему). Чем выше стоимость или риск такой покупки, тем больше сотрудников принимают в ней участие и тем тщательнее они собирают информацию о поставщике. Поэтому на принятие решения о закупках уходит относительно много времени.

Процесс закупки для решения новых задач включает несколько этапов: получение информации о продукте, возникновение интереса к нему, оценка, апробация и выбор. Эффективность средств коммуникации зависит от конкретного этапа. На начальном этапе (получение потенциальным потребителем данных о существовании продукта) важнейшими являются средства массовой информации, на этапе проявления интереса особую роль играют торговые представители, а на этапе оценки — технические характеристики продукции.

Минимальное число решений принимается при чистой повторной закупке, максимальное — при закупке для решения новых задач. В последнем случае покупатель должен рассмотреть вопросы, связанные с техническими характеристиками товара, ценой, условиями и сроками поставки, условиями оплаты и послепродажного обслуживания, размером закупаемой партии, возможными производителями и окончательным выбором поставщика. На каждое отдельное решение оказывают влияние все задействованные в сделке сотрудники, а порядок принятия решений постоянно меняется. Данная ситуация предоставляет огромные возможности производителю, который стремится установить контакты с представителями покупателя, принимающими решение о покупке, обеспечивает их необходимой информацией о продукции и предоставляет им свою помощь. Поскольку закупки для решения новых задач — весьма сложный процесс, многие компании формируют для их проведения *торговые команды* из лучших сотрудников.

**Комплектные закупки и поставки.** Многие деловые покупатели предпочитают осуществлять закупки в комплекте у одного поставщика. Начало этой практики, получившей название *комплектных (системных) закупок*, было положено государственными закупками вооружения и коммуникационных систем. Как правило, правительство страны предпочитает заключать контракты с генеральными подрядчиками, которые несут ответственность за координацию работы различных производителей и последующую поставку систем вооружения в целом. Таким образом, генеральный подрядчик полностью решает проблему заказчика.

Производители, осознавая, что все большее число покупателей стремится делать закупки именно таким образом, со своей стороны начинают использовать практику *комплектных (системных) поставок*. Комплектные поставки осуществляются в различных формах. К примеру, производитель автомобильных запчастей предлагает покупателям целые системы (сиденья, двери или тормозную

систему). Один из вариантов комплектных поставок — *заключение комплектных контрактов*, когда поставщик берет на себя обязательство обеспечить покупателя всеми материалами, необходимыми для обслуживания, ремонта и эксплуатации (ОРЭ) предлагаемого оборудования. Покупатель экономит время и деньги, так как продавец поставляет все заказанные материалы по оговоренной в контракте цене. Продавец же имеет гарантированный спрос на продукцию и сокращение документооборота.

Метод системных поставок — основная маркетинговая стратегия, используемая при разработке таких масштабных промышленных проектов, как строительство дамб, металлургических заводов, ирригационных систем, трубопроводов, очистных сооружений. Для получения контракта компаниям-поставщикам необходимо уделять особое внимание конкурентоспособности цен на продукцию, качеству и надежности услуг. Например, когда правительство Индонезии объявило тендер на строительство цементной фабрики вблизи Джакарты, одна из американских компаний представила на конкурс предложение, которое включало выбор площадки, проектирование фабрики, наем строительных бригад, поставку материалов, оборудования и сдачу построенной фабрики «под ключ» индонезийскому правительству. Ее конкурент, японская фирма, включила в предложение все вышеназванные пункты, добавив наем и обучение персонала для фабрики, экспорт цемента через японские торговые компании, использование продукции для дорожного строительства и возведения нового офиса в Джакарте. Несмотря на то что предложение японцев было дороже, оно выглядело более привлекательным для заказчика. Очевидно, японская компания считала себя не просто проектно-строительной организацией, но и агентством по экономическому развитию, что определило ее широкий подход к потребностям заказчика (образец настоящих системных поставок).

## Участники процесса деловых закупок

Кто же осуществляет закупки необходимых предприятиям товаров и услуг на суммы в триллионы долларов? Повторными закупками занимаются в основном специалисты по закупкам, в то время как за закупки для новых целей отвечают сотрудники многих отделов компании. К примеру, работники производственного отдела определяют технические характеристики необходимого товара, а агенты по закупкам специализируются на выборе поставщика. Те и другие могут быть членами закупочного центра.

**Закупочный центр.** Ф. Узбстер и Й. Уинд называют подразделение компании-покупателя, наделенное правом принимать решения, «*закупочным центром*». *Закупочный центр* «есть совокупность лиц и групп, которые участвуют в процессе принятия решений о закупках, имеют общие цели и разделяют все возникающие при этом риски». <sup>3</sup> Его образуют все сотрудники организации, играющие одну из следующих ролей в процессе принятия решения о закупках. <sup>4</sup>

- *Инициаторы.* Выдвигают предложение о покупке (пользователи или иные сотрудники организации).



- *Пользователи.* Те, кто пользуется продуктом или услугой в процесс^ производства. Часто именно пользователи являются инициаторами покупки и помогают сформулировать требования к продукту.
- *Лица, влияющие на решение.* Работники, участвующие в принятии окончательного решения о покупке. Часто помогают определить необходимые технические характеристики товара и обеспечивают информацию для оценки вариантов.
- *Лица, принимающие решение.* Сотрудники, наделенные правом выбора поставщиков и определения требований к товару.
- *Лица, одобряющие решение.* Менеджеры, санкционирующие принятие предложений продавцов или сотрудников закупочного центра.
- *Покупатели.* Должностные лица, обладающие официальными полномочиями выбирать поставщиков и согласовывать условия закупок. Покупатели могут принимать участие в определении технических характеристик продукции, но основная их роль заключается в выборе продавцов и проведении переговоров.
- *«Вратари».* Работники, уполномоченные предохранять закупочный центр от нежелательных воздействий со стороны продавцов. К ним относятся агенты по закупкам, секретари, телефонные диспетчеры, которые не позволяют торговым представителям поставщиков вступить в контакт с пользователями и сотрудниками, от которых зависит решение о закупках.

Установление контактов с закупочным центром требует от поставщика ответов на следующие вопросы: Кто участвует в принятии решения о закупках? На какие решения они оказывают влияние? Каков уровень этих воздействий? Какие критерии оценки используются? Если в закупочный центр входит достаточно много представителей заказчика, у сотрудников компании-продавца не будет ни времени, ни возможности установить контакт с каждым из них. Поэтому внимание торговых представителей небольших компаний концентрируется на *ключевых влиятельных фигурах* фирмы-покупателя, а крупные продавцы стремятся к *многоуровневому углубленному* взаимодействию со всеми членами закупочного центра (торговые представители буквально следуют по пятам за менеджерами своих главных клиентов). В целом, самые преуспевающие поставщики полагаются на специально разработанные коммуникативные программы, которые помогают выявить скрытые источники влияния на решение о закупках и сохранить покупателей.<sup>5</sup>

Закупочный центр может быть очень динамичным организмом, поэтому производители должны постоянно отслеживать распределение ролей его членов и изменение степени их влияния на итоговые решения. Годы стратегии продаж компании *Kodak* заключались в продажах рентгеновской пленки напрямую техническому персоналу больничных лабораторий. И в какой-то момент ее маркетологи упустили из виду, что решения относительно закупок все чаще принимались администрацией больниц. Только когда объем продаж компании начал снижаться, представители *Kodak* пересмотрели маркетинговую стратегию.

## Факторы, влияющие на бизнес-покупателей

В процессе принятия решения о закупках деловые покупатели подвергаются влиянию различных факторов. Если покупатель получает сходные предложения от различных поставщиков, он не в состоянии осуществить рациональный выбор и сосредоточивает внимание на личностных факторах. Если предложения поставщиков существенно различаются, покупатель рассматривает экономические факторы. На деловых покупателях оказывают влияние четыре основные группы факторов: факторы внешней среды и межличностных отношений, организационные и личностные (рис. 7.1). Дополнительным влиятельным фактором является культура.

**Факторы внешней среды.** На бизнес-покупателей значительное воздействие оказывает такой фактор текущей и ожидаемой экономической обстановки, как уровень производства, инвестиций, потребительских расходов и процентных ставок. В период экономического спада предприятия-покупатели сокращают производственные капиталовложения, и субъекты рынка не в состоянии стимулировать повышение общего уровня спроса. Единственное, что они могут сделать в данной ситуации, — попытаться поддержать спрос на свою продукцию.

Компании, которые придают особое значение поддержанию необходимого уровня ключевых комплектующих или сырья, в стремлении гарантировать непрерывность производства закупают их в больших объемах, создавая значительные запасы. Для обеспечения непрерывного поступления материалов они готовы подписать с производителями долгосрочные контракты на поставку необходимой продукции. Такие компании, как *Du Pont*, *Ford*, *Chrysler*, рассматривают *планирование долгосрочных поставок* как одну из основных обязанностей менеджеров по закупкам.

Кроме того, бизнес-покупатели внимательно следят за новыми технологическими разработками, политическими событиями и изменениями в области правового регу-

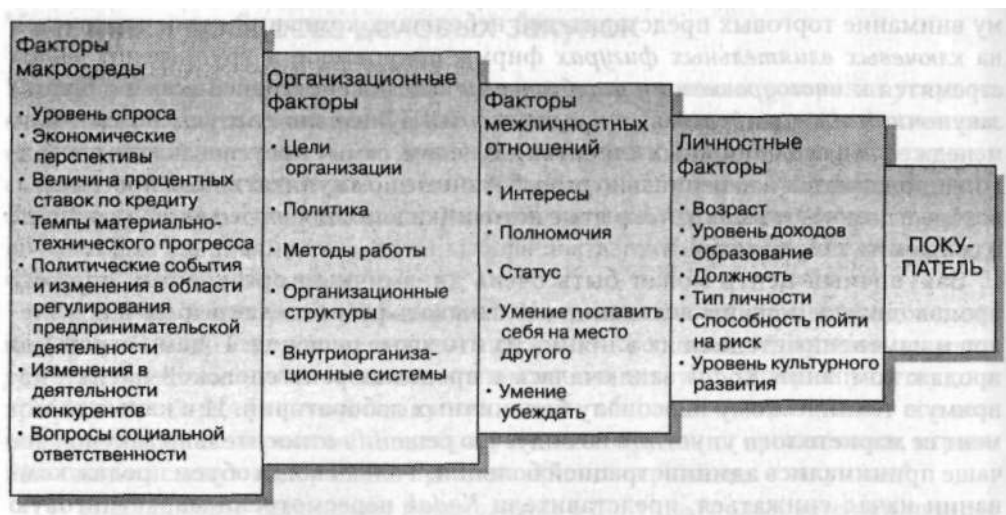


Рис. 7.1. Основные факторы, влияющие на поведение деловых покупателей

лирования предпринимательской деятельности. Тот факт, что корпорации уделяют большое внимание охране природной среды, может привести к изменению поведения покупателей на деловом рынке. Например, типография отдает предпочтение тем поставщикам, которые располагают широким ассортиментом бумаги, изготовленной из макулатуры, или производителям экологически чистой типографской краски. Как говорит один из закупщиков, «настаивая на технической экспертизе товара, мы заставляем поставщиков проявлять больше социальной ответственности».

**Организационные факторы.** Осуществляющие закупки организации отличаются друг от друга специфическими целями, политикой, процедурами, структурами и системами. Поставщики товаров производственного назначения должны иметь полное представление об этих организационных факторах и тенденциях их развития.

- *Повышение статуса отделов по закупкам.* В последнее время конкурентная борьба вынуждает многие фирмы повышать статус отделов закупок, а их руководители обычно получают ранг вице-президента компании. Некоторые международные компании повышают статус закупочного отдела до «департамента стратегического снабжения». В компании *Caterpillar* функции закупки сырья и комплектующих, управления складскими запасами, планирования выпуска продукции и организации перевозок сконцентрированы в одном отделе. Повышение статуса отделов закупок означает, что компании-поставщики должны совершенствовать деятельность команд торговых представителей, чтобы соответствовать более высоким требованиям покупателей.
- *Комбинированные функции.* Организационные закупки все чаще осуществляются силами многофункциональных команд. Многие профессиональные менеджеры по закупкам считают свою работу стратегической, технической, ответственной и ориентированной на взаимодействие в команде. Более 60% опрошенных специалистов по закупкам высказали мнение, что сегодня закупочные отделы играют более важную роль в разработке и производстве новой продукции, чем 5 лет назад. Более половины специалистов по закупкам являются членами объединенных команд (в которые входят и представители поставщиков) и выполняют комбинированные функции.<sup>6</sup>
- *Централизация закупок.* В компаниях с большим числом подразделений закупки для каждого из них производятся отдельно. В то же время наблюдается тенденция централизации процессов снабжения. Руководители головных офисов определяют, какие материалы необходимы для тех или иных подразделений, а затем осуществляются централизованные закупки, что усиливает влияние компании-покупателя на поставщиков. Отдельным подразделениям не возбраняется осуществлять самостоятельные закупки, если им удастся заключить выгодный контракт, но в целом централизованные поставки ведут к значительной экономии. Это означает, что организационным продавцам придется иметь дело с меньшим числом компаний-покупателей более высокого уровня, использовать для обслуживания крупных корпоративных потребителей специальные национальные торговые группы.

- *Децентрализация закупок второстепенных товаров.* Одновременно с процессом централизации поставок происходит децентрализация закупок таких второстепенных товаров, как посуда или кофеварки (чему немало способствовал выпуск банками корпоративных закупочных кредитных карточек). Такие карточки получают начальники цехов, офисные работники, секретари. На них нанесены коды, определяющие пределы кредита и сферу его использования. Например, заводской рабочий может иметь карточку, которая принимается только местным магазином инструментов. Глава отдела по закупкам компании *National Semiconductor* утверждает, что благодаря закупкам с использованием кредитных карточек стоимость обработки одного заказа снизилась с \$30 до нескольких центов. «Дополнительную выгоду покупателю и продавцу приносит снижение затрат времени на бумажную работу, что дает возможность отделам по закупкам сосредоточиться на установлении деловых контактов».<sup>7</sup>
- *Закупки через Интернет.* В настоящее время наблюдается стремительный рост объемов закупок товаров производственного назначения через Интернет. Большую часть деловых закупок через экстранет составляют товары ОРЭ (обслуживание, ремонт и эксплуатация оборудования). Все чаще компании, среди которых и *General Electric*, осуществляют все закупки сырья и оборудования через Интернет, что позволяет снизить операционные и трудовые издержки, сократить время между заказом и доставкой, сгруппировать закупки. Закупки через Интернет помогают наладить более тесные отношения между поставщиками и покупателями, а также уравновесить шансы крупных и малых поставщиков. В то же время возможно ослабление приверженности покупателя поставщику и наоборот, что в конечном итоге угрожает стабильности закупочного процесса.
- *Долгосрочные контакты.* Отраслевые покупатели все чаще заключают долгосрочные контракты с надежными поставщиками. К примеру, компания *General Motors* намерена сузить круг поставщиков, взаимодействуя лишь с теми, кто готов разместить производство вблизи заводов *GM* и выпускать высококачественные компоненты. Кроме того, поставщики предлагают покупателям доступ к системам электронного обмена информацией, позволяющим автоматически (с помощью компьютера) осуществлять заказы новых партий товаров.
- *Оценка эффективности закупок и профессиональное совершенствование сотрудников.* Многие компании для поощрения менеджеров по закупкам вводят специальные премиальные системы по результатам деятельности. Аналогично для поощрения торговых представителей компании-производители используют системы бонусов за заключение выгодных сделок. Применение подобных схем побуждает менеджеров по закупкам направлять максимум усилий на получение у своих контрагентов более выгодных условий.
- *Система «экономного» производства.* Огромное влияние на закупочную политику компаний, возможно, окажет распространение системы «экономного» производства, смысл которой заключается в производстве высококачественной продукции по более низкой себестоимости, в ограниченные сроки и с использованием меньшего числа работников. Она предполагает производство по принципу «точно вовремя» (ТВ), ужесточение контроля качества, частые и

своевременные поставки сырья от поставщика, расположенного максимально близко к основным покупателям, использование компьютеризированной системы закупок, стабильные графики производственного процесса поставщиков и единственный источник снабжения. Система экономного производства ТВ-2 (более высокий уровень партнерских отношений поставщик-покупатель) позволяет добиться сокращения издержек и времени, необходимых для осуществления ежедневных транзакций с поставщиками. Поставщик командует одного или нескольких своих сотрудников на работу в компанию покупателя. Эти сотрудники выполняют роль специалистов по закупкам и планированию. Компания *The Bose Corporation* из штата Массачусетс вместе со своим «внутренним» поставщиком *G&F Industries* стала первопроходцем в освоении системы «Точно вовремя-2». По словам менеджера *G&F Industries* Криста Лабонте, «речь идет о новых, нетрадиционных договорных отношениях, основанных на полном доверии. Если партнерам комфортно работать друг с другом, они могут горы свернуть, смело берутся за дела, о которых раньше и подумать боялись, поднимают вопросы, прежде считавшиеся неприкосновенными как священные коровы».<sup>8</sup>

**Факторы межличностных отношений.** Закупочный центр обычно включает несколько сотрудников, которые обладают различными интересами, полномочиями, статусом, умеют поставить себя на место клиента и умеют убеждать. Организационным продавцам вряд ли удастся получить информацию о динамике поведения закупочного центра в целом во время принятия решения о покупке. Однако им будут полезны любые сведения, которые они смогут получить о членах закупочного центра и их межличностных отношениях. В преуспевающих организациях торговых представителей и других сотрудников специально обучают методам анализа факторов межличностных отношений.

**Индивидуальные факторы.** Каждый участник процесса деловых покупок имеет определенные побуждения, предпочтения и восприятие, соответствующие его возрасту, образованию, должности, типу личности, культурному уровню, склонности к риску. Кроме того, каждый специалист по закупкам отличается индивидуальным стилем работы. Например, некоторые высокообразованные молодые специалисты по закупкам перед тем, как выбрать поставщика, проводят компьютерный анализ всех предложений конкурирующих продавцов. Нередко встречаются и «крутые парни» старой закалки, любители стравливать своих поставщиков. Понимая это, продавцы смогут лучше подготовиться к сотрудничеству с разными членами закупочных центров.

**Культурные факторы.** Дальновидные продавцы изучают культуру и обычаи каждой страны или региона, в которых они планируют организовать продажи продукции компании, стремятся лучше понять культурные факторы, оказывающие влияние на организационных покупателей и их представителей. Например, в Германии, представляя коллегу, постарайтесь полностью назвать его имя и должность. Кроме того, немцы обмениваются с партнерами рукопожатиями до и после переговоров. Другой пример. Корейские и японские бизнесмены придерживаются конфуцианской этики, основу которой составляет уважение к власти и верховенство группы над отдельной личностью. Продавцы, работающие с зарубежными партнерами, должны знать культурные обычаи, поскольку ими на-

сквозь пронизано двустороннее сотрудничество (см. вставку «Искусство маркетинга: маркетинг в разных культурах»).

### **Искусство маркетинга: маркетинг в разных культурах**

В условиях сегодняшнего глобального рынка специалисты по маркетингу должны учитывать не только языковые различия, но и разные обычаи, верования, предпочтения и ценности, наличие которых предполагается, по крайней мере, до тех пор, пока не подтвердится схожесть между культурами в тех или иных аспектах. Ведь многие культуры ставят добрые взаимоотношения между продавцом и покупателем выше, чем цену или иные аспекты самого товарного предложения. Не менее важно, чтобы специалисты по маркетингу знали (и могли применить на практике) формы приветствия и уважительного обращения, принятые в других культурах, а также избегали оценочных суждений, основанных на культурных различиях.

Кроме того, специалисты по маркетингу должны понять, как деловые люди в других культурах предпочитают общаться (по телефону или электронной почте?), как они воспринимают время (насколько приблизительно их расписание?), как принимают решения (считают ли консенсус обязательным условием?); знать о других отличиях, способных повлиять на работу закупочного центра. Наконец, специалисты по маркетингу должны проявлять гибкость — готовность и способность адаптировать свое поведение и отношение, чтобы не идти наперекор обычаям и традициям данной культуры.

Проиллюстрируем все вышесказанное на примере фирмы *Intercomp* — израильского производителя программного обеспечения, филиал которого находится в Мичигане. Специалисты по маркетингу из *Intercomp* постоянно контактируют с бизнесменами из других государств: иногда в одном проекте заняты люди из нескольких стран. Не так давно двое менеджеров по маркетингу побывали в Мюнхене, где вели переговоры о покупке программ *Intercomp* немецкой компанией, работающей на рынке высоких технологий. В течение трехчасового ланча четверо менеджеров (подвое с обеих сторон) обсуждали вовсе не бизнес, а свои любимые блюда и маршруты путешествий. «Тот ланч послужил на пользу нашему партнерству», — вспоминает директор по маркетингу из *Intercomp*, который уверен, что производителю софта не наладить продаж, не уделив времени налаживанию взаимоотношений.

## **Процесс закупки/приобретения**

Производственные закупки включают 8 этапов процесса отраслевых (деловых) покупок, которые называют *фазами покупки* (табл. 7.2).<sup>9</sup> Сама модель получил название *сетки процесса покупки*. В ситуациях повторных покупок эти фазы могут присутствовать в усеченном виде или вовсе отсутствовать.

### **Стадия 1. Осознание проблемы**

Процесс покупки начинается тогда, когда один из сотрудников компании осознает производственную проблему или потребность, которая может быть удовлетворена только посредством приобретения некоего товара или услуги. Идентифика

**Таблица 7.2.** Основные фазы процесса покупки деловых товаров в применении к основным ситуациям закупок

Фазы закупок	Новая задача	Измененная повторная покупка	Чистая повторная покупка
1. Осознание проблемы	Да	Возможно	Нет
2. Обобщенное описание потребностей	Да	Возможно	Нет
3. Определение характеристик продукта	Да	Да	Да
4. Поиск поставщика	Да	Возможно	Нет
5. Запрос предложений	Да	Возможно	Нет
6. Выбор поставщика	Да	Возможно	Нет
7. Спецификация обычного заказа	Да	Возможно	Нет
8. Оценка результатов	Да	Да	Да

*Источник: Patrick J. Robinson, Charles W. Paris, Yoram Wind, Industrial Buying and Creative Marketing, Boston: Allyn & Bacon, 1967, p. 14.*

ция проблемы может быть результатом внешних или внутренних побудительных факторов. Внутренние факторы имеют место, когда компания решает начать разработку нового вида продукции; когда требуется ремонт или замена вышедшего из строя оборудования; когда менеджер по закупкам видит возможность закупки товара более высокого качества или по более низким ценам. Внешние побудительные мотивы покупателя возникают при посещении выставок, когда он знакомится с новыми рекламными объявлениями, разговаривает с торговым представителем, предлагающим товары более высокого качества или более низкие цены на продукцию. Подтолкнуть покупателя к осознанию проблемы могут материалы, полученные по почте, телемаркетинг, эффективные интернет-коммуникации и звонки с деловыми предложениями.

### Стадия 2. Обобщенное описание потребности

Осознав проблему, покупатель переходит к определению общих характеристик и объема требуемой продукции. При покупке стандартных товаров проблем, как правило, не возникает. Но в тех случаях, когда предстоят закупки технически сложной продукции, для определения ее необходимых характеристик (показателей надежности, прочности, цены и др.) покупатель должен привлечь инженеров, непосредственных пользователей и т. д. На этой фазе процесса поставщик продукции может помочь покупателю, подробно проинформировав последнего о том, как именно предлагаемые товары способны удовлетворить потребности потенциального заказчика.

### Стадия 3. Определение характеристик продукта

После того как установлены общие потребности компании-покупателя, определяются отвечающие им характеристики товаров. Очень часто для этой цели ком-

пания-покупатель формирует инженерную группу по проведению анализа стоимости продукта (функционально-стоимостного анализа). Цель **анализа стоимости продукта** состоит в определении возможных путей снижения издержек его производства. Все компоненты и детали продукта тщательно исследуются, определяются необходимые изменения в его конструкции и используемых стандартах или методы сокращения производственных затрат.

Группа начинает исследование с анализа дорогостоящих компонентов предлагаемых продуктов, так как чаще всего на 20% комплектующих, из которых состоит товар, приходится 80% всех затрат на его изготовление. Выявляются детали, срок годности которых превышает сроки «жизни» самого товара, а затем определяются его оптимальные характеристики. Четкое описание характеристики продукта поможет специалистам по закупкам отказаться от дорогих или не отвечающих принятым стандартам компонентов. Сотрудничая с заказчиком на самых ранних стадиях определения характеристик товара, поставщик увеличивает свои шансы на заключение нового контракта, когда компания-покупатель перейдет к этапу выбора поставщика.

#### **Стадия 4. Поиск поставщика**

Идентификация желаемых характеристик продукта позволяет компании-покупателю приступить к поиску наиболее подходящих поставщиков. Ее сотрудники могут обратиться к справочникам торговых фирм, использовать электронные базы данных, запросить по телефону рекомендации других компаний, просмотреть рекламные объявления, посетить торговые выставки. Сегодня компании ведут поиск и в Интернете, «уравнивающим» шансы всех поставщиков (и мелкие, крупные производители предлагают определенные преимущества, и внесены они в одни и те же каталоги). Можно воспользоваться так называемыми «подборками» — страницами www, содержащими перечень ссылок. Вертикальные подборки предлагают информацию, сгруппированную по отраслям (о производстве по лимеров, металлургической, химической или целлюлозной промышленности) а функциональные «подборки» — информацию об определенных функциях (логистике, покупке рекламных средств или создании рекламы). Компании также управляют электронными поставками посредством прямых экстранетов, связывающих их с крупными поставщиками и закупочными альянсами.

Если компания-поставщик стремится попасть в поле зрения потенциальных покупателей, она должна помещать информацию о своих товарах и услугах в соответствующих каталогах Интернета, разработать мощную программу коммуникаций с заказчиками, заботиться о хорошей репутации. Поставщики, производственные мощности которых не соответствуют требованиям покупателя или имеющие негативный деловой имидж, будут отсеяны. Если же поставщик устраивает компанию-покупателя, руководство последней может принять решение о командировке на предприятие производителя своих представителей для проверки технологии производственного процесса и ознакомления с персоналом. Пост оценки всех кандидатур производителей компания-покупатель составляет узкий список квалифицированных поставщиков.



### Стадия 5. Запрос предложений

На этом этапе покупатель запрашивает предложения производителей. Если предстоит дорогая и сложная покупка, компании понадобятся детальные предложения в письменной форме от каждого квалифицированного поставщика. После анализа всех предложений покупатель вычеркнет из своего списка некоторые кандидатуры и предложит оставшимся провести официальные презентации продукции.

Таким образом, производители товаров производственного назначения должны уметь оформлять и устно представлять свои предложения. Предложение в письменном виде — не просто технический, но и маркетинговый документ. Устная презентация должна вызывать у потенциальных покупателей чувство доверия к товару, подчеркивать тот факт, что производственные возможности поставщика выгодно отличают его от конкурентов.

На данном этапе основная задача поставщика — стать «квалифицированным» или, в некоторых случаях, «сертифицированным» производителем, что дает ему право выдвигать свои предложения. Например, компания *Xerox* отбирает только тех поставщиков, продукция которых отвечает стандартам качества ISO 9000. Кроме того, поставщик должен пройти международную сертификацию *Xerox*, так называемую *Xerox Multinational Supplier Quality Survey*, принять принципы непрерывного совершенствования производства, пройти дополнительный тренинг по обеспечению качества и аттестации продукции на основе критериев Национальной премии за качество США. Неудивительно, что право на получение сертификата официального поставщика *Xerox* получили всего 176 фирм в мире.<sup>10</sup>

### Стадия 6. Выбор поставщика

Прежде чем выбрать поставщика, закупочный центр компании-покупателя определяет его желаемые характеристики и степень их относительной важности. Затем проводится оценка каждого кандидата и выбирается наиболее привлекательный из них.

Перед окончательным выбором закупочный центр может провести переговоры с кандидатами для заключительного согласования цен и условий поставок. Несмотря на тенденцию развития стратегических партнерств и командной работы, сотрудники компаний-покупателей значительную часть времени уделяют обсуждению цен, которые во многих случаях остаются ключевым критерием выбора поставщиков. Продавец может ответить на предложение о снижении цен на продукцию несколькими способами. Например, продемонстрировать, что «затраты в расчете на срок службы» его продукции ниже, чем эксплуатационные расходы в случае приобретения товаров конкурентов. Быть может, следует обратить внимание покупателя на качество услуг и сопутствующего сервиса.

Например, в компании *Hewlett-Packard* разработана программа «Доверенный консультант», в рамках которой ее специалисты предлагают конкретные решения возникающих у клиентов нестандартных проблем. Сотрудники *HP* обнаружили, что некоторые ее покупатели нуждаются в надежном партнерстве, в то вре-

мя как другие — просто в высококачественной технике. Руководство компании считает, что с момента реализации программы объем продаж дорогостоящей компьютерной техники вырос на 60%.

В функции закупочного центра входит и рассмотрение вопроса об оптимальном количестве поставщиков. Когда-то для обеспечения необходимых поставок и получения выгодных цен многие компании предпочитали взаимодействие с большим числом поставщиков. Оставшиеся «не у дел» производители пытались «вписаться» в круг избранных, предлагая очень низкие цены.

Сегодня начинает набирать силу тенденция радикального сокращения числа поставщиков (до одного). Издатели ежедневных газет «Knoxville News-Sentinel» и «New York Daily News» пользуются услугами единственного поставщика бумаги. Имея один источник снабжения, гораздо легче контролировать как запасы бумаги так и действия ее производителя, что позволяет добиться повышения качества продукции и упрощает работу типографии (отсутствие необходимости переналадки оборудования под определенный тип бумаги).<sup>11</sup>

### Стадия 7. Спецификация обычного заказа

После окончательного отбора поставщиков компания-покупатель приступает к оформлению заказа на поставку, в котором указываются технические характеристики продукции, ее количество, время поставки, условия возврата, гарантии и т.д. В отношении товаров, необходимых для технического обслуживания, ремонта и эксплуатации оборудования, покупатели постепенно отходят от практики периодических заказов в пользу заключения комплексных (общих) контрактов. *Общий контракт* подразумевает долгосрочное сотрудничество сторон. В соответствии с его условиями компания-производитель обязуется осуществлять повторные поставки покупателю по мере необходимости в течение всего оговоренного в договоре срока. Поскольку запасы продукции хранятся на складах поставщика, а не покупателя, такая практика получила название «*плана поставок без складирования*». При возникновении необходимости в новой партии товара покупатель ставит в известность производителя, который исполняет свои обязательства.

Практика заключения общих контрактов ведет к концентрации закупок и одного источника и к росту их объемов. Связи между покупателем и поставщиком укрепляются, что подрывает позиции конкурентов последнего. Сотрудничество длится до тех пор, пока компания-покупатель удовлетворена ценами, качеством продукции и сервисом.

### Стадия 8. Оценка результатов

На заключительной стадии закупочного процесса компания-покупатель оценивает работу поставщика. Существует три самых распространенных метода оценки результатов сотрудничества сторон. Компания-покупатель может обратиться к конечным пользователям выпускаемых ею товаров с просьбой высказать мнение о качестве материалов и комплектующих продукта. Метод взвешенных оценок позволяет оценить качество работы поставщика по нескольким критериям. Еще один метод — расчет общей суммы потерь, связанных с неудовлетворитель-

ой работой поставщика. Полученные результаты определяют решение о продолжении сотрудничества, внесении корректив в контракт или отказе от поставок, оставщик должен постоянно отслеживать оценки своей деятельности покупателями и конечными пользователями.

## Выводы

Организационные закупки — это процесс принятия решений, посредством которого организация определяет необходимость приобретения товаров и услуг и выявляет, оценивает и отбирает поставщиков и конкретные марки товаров. Бизнес-рынок состоит из компаний, приобретающих товары и услуги, используемые в производстве других продуктов и услуг, которые потом продаются, сдаются в аренду и поставляются организациям-покупателям.

В сравнении с потребительским деловой рынок отличается меньшим числом покупателей и большими объемами закупок, тесными взаимоотношениями покупатель-поставщик, а также географической концентрацией потребителей. Спрос на продукцию производственного назначения зависит от спроса на потребительские товары и флуктуации делового цикла. Общий спрос на товары и услуги для бизнеса характеризуется низкой эластичностью. Продавцы таких товаров и услуг должны учитывать важную роль профессиональных агентов по закупкам и сотрудников компаний-покупателей, оказывающих влияние на конечные решения о приобретении товаров и услуг, взаимных продажах и лизинге.

Выделяют три типа закупочных ситуаций — повторные закупки без изменений, повторные закупки с изменениями и закупки для решения новых задач. Практика системных закупок предполагает, что покупатель решает все свои проблемы, обращаясь к услугам единственного поставщика.

Закупочный центр компании образует группа сотрудников, наделенных полномочиями по принятию решения о закупках. В нее входят инициаторы покупки, пользователи, лица, влияющие на решение, лица, принимающие и одобряющие решение, покупатели и «вратари».

Чтобы уметь представить товар любому члену закупочного центра, продавец должен знать, что на решение о закупках оказывают влияние факторы внешней среды, особенности организации, межличностные отношения и индивидуальные характеристики. Процесс закупок включает 8 этапов, или фаз, покупки: (1) осознание проблемы, (2) обобщенное описание потребностей, (3) определение характеристик товара, (4) поиск поставщиков, (5) запрос предложений, (6) выбор поставщика, (7) составление заказа, (8) оценка работы поставщика. Поскольку покупатели предъявляют все более высокие требования к качеству продукции и организации поставок, дальновидные компании-производители постоянно совершенствуют свои маркетинговые стратегии.

## Примечания

1. *Frederic E., Webster Jr. and Yoram Wind, Organizational Buying Behavior, Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 1972, p. 2.*

2. *Patrick J. Robinson, Charles W. Faris, Yoram Wind*, Industrial Buying and Creative Marketing, Boston: Allyn & Bacon, 1967.
3. *Webster and Wind*, Organizational Buying Behavior, p. 6.
4. Там же, pp. 78-80.
5. См. «I Think You Have a Great Product, but It's Not My Decision,» *American Salesman* April 1994, pp. 11-13.
6. *Tim Minahan*, «OEM Buying Survey — Part 2: Buyers Get New Roles but Keep Old Tasks» *Purchasing*, July 16, 1998, pp. 208-209.
7. *Shawn Tully*, «Purchasing's New Muscle», *Fortune*, February 20, 1995; *Mark Fitzgerald*, «Decentralizing Control of Purchasing», *Editor and Publisher*, June 18, 1994, pp. 8,10.
8. *Lance Dixon*, «JLG Industries Offers JIT II Advice», *Purchasing*, January 15, 1998, p. 39.
9. *Robinson, Faris and Wind*, Industrial Buying and Creative Marketing.
10. См. «Xerox Multinational Supplier Quality Survey», *Purchasing*, January 12, 1995, p. 112.
11. *Donna Del Mora*, «Single-Source Newsprint Supply», *Editor & Publisher*, October 25, 1997, pp. 42-45.

# Глава 8

## Проблемы конкуренции

*В этой главе мы рассмотрим следующие вопросы.*

- Как определить основных конкурентов и их стратегии, цели, сильные и слабые стороны, модели ответных действий?
- Как создается система наблюдения за конкурентами?
- Выбор позиции: лидеры, претенденты на лидерство, последователи и обитатели рыночных ниш.
- Достижение равновесия в ориентации на потребителя и на конкурентов.

### Маркетинг менеджмент в *Procter & Gamble*

Компания *Procter & Gamble (P&G)* — один из самых искусных в мире продавцов потребительских продуктов в упаковках. Ее марки лидируют в 19 из 39 товарных категорий, представленных компанией; ее доля рынка в среднем составляет около 25%. *P&G* добилась успеха, нацеливаясь на захват сразу всего рынка и энергично защищаясь от конкурентов. Компания не устает изучать своих клиентов и конкурентов. Она активно внедряет новаторские разработки, ежегодно выделяя на исследования \$1,2 млрд (3,4% от суммы товарооборота). Руководство компании избрало долгосрочный подход выгодного использования возможностей, решив не жалеть времени и денег на программы эффективного охвата целевых рынков. Не менее важно, что *P&G* постоянно улучшает качество продуктов и периодически «аттестует» свои основные марки (такие, как «Tide»), стремясь найти новые пути увеличения их доли рынка и прибыльности.

Защищая собственную долю рынка, *P&G*, как известно, не скупится на то, чтобы препятствовать продвижению новых марок конкурентов и укреплению их позиций. Обладая мощным рекламным бюджетом, одним из самых больших в отрасли, она разработала онлайн-программы для продвижения своих новинок и поддержки традиционных марок. Одна из программ предполагает создание всеамериканской сети юных потребителей продукции компании, которые будут регулярно получать информацию о новых продуктах; другая — использование электронной почтовой рассылки для информационной рекламы и продажи пяти марок выпускаемых *P&G* чистящих средств. Через своих торговых представителей компания поддерживает тесные связи с сетью универсагов *Wal-Mart* и другими посредниками. Все это вносит свою лепту в завоевание лидерства на рынке.

Настоящая глава посвящена проблемам конкуренции и выбора компанией той или иной позиции относительно ее соперников. Учитывая динамику глобального рынка, одного понимания целевого рынка компаниям явно недостаточно. Компании должны осуществлять постоянный мониторинг планов и действий всех потенциальных конкурентов.

## Конкурентные рынки и конкуренты

Конкуренция — норма рынка, и с каждым годом она становится все интенсивнее. Многие американские, европейские и японские компании организуют свое производство в странах, обладающих недорогими ресурсами, рассчитывая *на экспорт относительно дешевой продукции*. Кроме того, Интернет облегчает выход на рынок конкурентов нового типа, способствуя значительному повышению интенсивности соперничества на многих рынках в самых разных отраслях.

### Конкуренция и привлекательность рынка

Анализируя конкуренцию, Майкл Портер выделяет пять факторов, определяющих внутреннюю привлекательность рынка или сегмента с точки зрения долгосрочной прибыли, которую может получить компания: конкуренты, потенциальные участники рынка, товары-субституты, покупатели и поставщики (рис. 8.1).

Каждый из этих факторов несет с собой потенциальную угрозу.

1. *Угроза интенсивного соперничества.* Рыночный сегмент оценивается как не-привлекательный, если на рынке уже действуют сильные или агрессивные конкуренты. Операции на таком рынке представляются еще менее целесообразными, если уровень продаж товаров стабилизировался или снижается, еще для увеличения уровня прибыли необходимы производственные инвестиции, если высок уровень постоянных издержек, труднопреодолимы барьеры на пути выхода с рынка или конкуренты проявляют серьезную заинтересованность в данном сегменте. Для подобного рода рынков характерны ценовые войны, рекламные сражения и необходимость разработки новых продуктов, что резко повышает издержки конкурентной борьбы.



Рис. 8.1. Пять факторов, детерминирующих привлекательность рынка

		Барьеры на выходе	
		Низкие	Высокие
Барьеры на входе	Низкие	Низкие стабильные доходы	Низкие рискованные доходы
	Высокие	Высокие стабильные доходы	Высокие рискованные доходы

Рис. 8.2. Барьеры и прибыльность

*Угроза появления новых участников.* Привлекательность сегмента зависит от высоты барьеров на входе и выходе с него. Наиболее «соблазнительным» представляется рыночный сегмент с высокими входными барьерами и отсутствием особых препятствий на выходе: новым компаниям пробиться сложно, а фирмы, дела которых пошли не очень хорошо, имеют возможность без труда покинуть «арену» (рис. 8.2). Если барьеры на входе и выходе высоки, отрасль имеет высокий потенциал прибыли, однако повышается и степень риска, так как компании, дела которых идут вяло, остаются на рынке и вынуждены вести бесконечную борьбу. Когда оба барьера невысоки, фирмы без особых затрат приходят в новую отрасль и покидают ее, их доходы относительно невелики, но стабильны. Худший случай — «низкие» барьеры при вступлении на рынок и «высокие» — на пути к выходу (хронический излишек производственных мощностей и небольшие прибыли всех участников отрасли).

*Угроза со стороны товаров-субститутов.* Отрасль теряет привлекательность в тех случаях, когда с ее продукцией конкурируют товары-субституты (заменители) или существует реальная угроза их появления. Наличие товаров-заменителей ограничивает уровень цен и прибыли предприятий, компаниям приходится строго отслеживать изменение цен на субституты. Если в конкурирующих отраслях появляются новые технологии или усиливается конкуренция, следствием становится снижение цены и прибыли в рыночном сегменте.

*Угроза усиления рыночной власти покупателей.* Сегмент оценивается как непривлекательный, если его покупатели обладают сильной или растущей рыночной властью. Она позволяет покупателям влиять на снижение цен, требовать повышения качества услуг, настраивать конкурентов друг против друга — и все за счет величины прибыли производителей. Рыночная власть покупателей возрастает в тех случаях, когда: число их невелико или они хорошо организованы; затраты на приобретение продукта составляют значительную часть расходов потребителей; товар однороден; цепа переключения на другой продукт незначительна; чувствительность покупателей к ценам, обусловленная их низкими доходами, высока; существует возможность интеграции компаний-покупателей «вверх по течению». Чтобы успешно конкурировать в таких условиях, продавцы должны выбирать покупателей, обладающих низким потенциалом влияния или прочно «привязанных» к поставщикам. Лучшая тактика — сделать заманчивое предложение, перед которым не устоят сильные компании-покупатели.

5. *Угроза роста рыночной власти поставщиков.* Если поставщики некоей компании-продавца имеют возможность повышать цены или сокращать объем поставок, то рыночный сегмент, на котором она оперирует, оценивается как неперспективный. Власть поставщиков возрастает: с ростом уровня их концентрации или организованности; уменьшением количества товаров-субститутов; когда покупатель не имеет возможности отказаться от поставляемого продукта; когда издержки переключения на других производителей велики и когда существует возможность интеграции поставщиков «вниз по течению». Наилучшие способы защиты — построение взаимовыгодных отношений с поставщиками или использование параллельных источников снабжения.

## Определение конкурентов

Казалось бы, нет ничего проще, чем определить конкурентов компании. Очевидно, что основным соперником компании *Coca-Cola* является *Pepsi-Cola*, а главный конкурент компании *Sony* — *Matsushita*. Однако круг реальных и потенциальных конкурентов гораздо шире. Главная опасность подстерегает, скорее, со стороны фирм только начинающих конкурентную борьбу или предлагающих новые технологии.

Так, многие не сумели вовремя оценить возможности Интернета. Всего несколько лет тому назад крупные книготорговые компании *Barnes & Noble* и *Borden* соревновались друг с другом в том, кто больше откроет супермаркетов. И вот, пока гиганты искали новые методы привлечения покупателей, Джеффри Безо (Jeffrey Bezos) успел создать «онлайновую» империю *Amazon.com*. Его виртуальный магазин предложил потребителям практически неограниченный выбор книг. *Barnes & Noble* и *Borden* бросились вдогонку, спешно приступив к созданию своих собственных электронных (e-) магазинов, а между тем *Amazon.com* ежегодно продает книг на \$3 млрд.<sup>1</sup>

Подобная «конкурентная близорукость» или концентрация внимания на текущих, а не на возможных конкурентах, привела к исчезновению с «лица рынка» многих предприятий. Например, компания, осуществлявшая продажи Британской энциклопедии («возраст» издания — более 230 лет), разом лишилась всех своих торговых агентов, поскольку в Интернете появился сайт электронной энциклопедии «Microsoft Encarta», месячная оплата пользования которым составляла всего \$5. Та же энциклопедия на компакт-диске стоит порядка \$50. Естественно, что такое торговое предложение показалось покупателям куда более привлекательным, нежели приобретение тридцати двух томов «Британики», которые обошлись бы им в \$1250. В свое время издатели Британской энциклопедии имели возможность вступить в партнерские отношения с компанией *Microsoft*, однако они отказались от такого сотрудничества. Теперь же им пришлось уволить всех своих торговых агентов, разносивших энциклопедию по домам, сделать бесплатным доступ к энциклопедии в Сети и искать способы заработка с помощью размещения рекламы на своем сайте.<sup>2</sup>

Глобальная сеть Интернет изменяет само понятие бизнеса (прежде всего бизнеса небольших компаний). Интернет позволяет обеспечить непосредственный контакт покупателей и продавцов и соответственно делает ненужной работу



коммивояжеров, страховых брокеров, агентов по продаже автомобилей и недвижимости, фондовых брокеров, рекрутинговых фирм. Для обозначения феномена *устранения посредничества* «изобрели» даже специальное, довольно неуклюжее слово *disintermediation* (*беспосредничество*). В то же время данная ситуация открывает массу возможностей для изобретения и развития новых форм прямых контактов с покупателями. Интернет породил новое поколение конкурентов традиционного среднего бизнеса, однако он же открывает новые возможности для всех и всяческих компаний в любых отраслях, позволяя им быть для потребителей проводниками в бесконечном Сетевом лабиринте.

## Концепция отраслевой конкуренции

**Отрасль** (промышленности или сферы услуг) — совокупность компаний, предлагающих рынку определенный продукт или группу взаимозаменяемых товаров. Отрасли классифицируются по количеству поставщиков, степени дифференцирования товара, высоте барьеров на пути вступления на рынок и выхода с него, препятствиям мобильности, структуре издержек, степени вертикальной интеграции и уровню глобализации.

**Количество продавцов и степень дифференциации.** Отправная точка описания отрасли — определение количества продавцов и характеристики товара (однородность или высокая степень дифференциации). Известны четыре типа отраслевой структуры.

- *Чистая монополия.* Ситуация, когда на национальном или региональном рынке определенный продукт (услугу) производит единственная компания (местный поставщик электрической энергии или природного газа). Монополист имеет возможность устанавливать высокие цены, не нуждается в рекламе и предлагает потребителям минимальный уровень обслуживания. Если на рынке имеются частичные субституты или существует угроза появления конкурентов, для сохранения доли рынка монополист может позаботиться о дополнительных услугах или модернизации технологии. Интересам общества отвечает скорее регулируемая монополия, так как в этом случае цены на продукцию снижаются, а уровень обслуживания повышается.
- *Олигополия.* Рыночная ситуация, характеризующаяся господством в отрасли нескольких, как правило, крупных, компаний. Производимая продукция может быть как высокодифференцированной, так и стандартной. *Чистая олигополия* — несколько компаний, производящих, по сути, одинаковые по качеству товары (нефть, сталь). В данной отрасли повышение цен на продукцию компании затруднительно. При совпадении показателей единственным способом завоевания конкурентного преимущества является снижение издержек производства. *Дифференцированная олигополия* — несколько крупных компаний, производящих чем-либо (качеством, характеристиками, дизайном, уровнем услуг) различающиеся товары (автомобили, фотоаппараты). Каждый конкурент стремится опередить соперников по одному из важнейших атрибутов товара, привлечь покупателей, отдающих ему приоритет, и получить соответствующую надбавку к цене.

- *Монополистическая конкуренция.* Большое число конкурентов, выступающих с самыми разнообразными предложениями (рестораны, салоны красоты). Многие субъекты отрасли концентрируются в определенных сегментах рынка, где они могут наилучшим образом удовлетворить потребности клиентов и реализовать товары и услуги по более высоким ценам.
- *Чистая конкуренция.* На рынке оперирует множество конкурентов, предлагающих однородные товары или услуги (фондовый рынок, рынок основных сырьевых товаров). В отсутствие дифференциации товаров цены конкурентов будут одинаковыми. Никто из конкурентов не рекламирует продукцию, за исключением случаев, когда она позволяет психологически дифференцировать товар (сигареты, пиво). Впрочем, тогда отрасль следовало бы отнести в разряд монополистически конкурентной.

Со временем конкурентная структура отрасли изменяется. Например, когда компания *Palm Computing* представила на рынке мини-компьютер «Palm Pilot», ей удалось реализовать за 18 месяцев свыше миллиона таких устройств и превратиться в монополиста. На рынке попросту не было товаров-аналогов, но с появлением на нем других компаний (*Casio* и *Everex*) возникла олигополия. Затем на рынок вышла компания *Handspring* и другие производители, что привело к возникновению монополистической конкуренции. Когда спрос на мини-компьютеры снизится, некоторые конкуренты, скорее всего, покинут отрасль, вследствие чего она вновь вернется в состояние олигополии.<sup>3</sup>

**Барьеры на пути вступления на рынок и выхода из него, препятствия мобильности.** Отрасли в значительной степени различаются условиями входа на рынок. Открытие нового ресторана связано с относительно небольшими инвестициями, но попробуйте-ка хотя бы «постучаться в двери» авиапромышленности. К основным *барьерам при вступлении* в отрасль («входным») относятся потребность в крупных капиталовложениях, необходимость получения патентов и лицензий, трудности с размещением производства, получением сырья или организацией сети распределения, необходимость иметь определенную репутацию. Но даже если фирме удалось преодолеть «входные» барьеры, при попытке выйти на более привлекательные сегменты рынка она может столкнуться с *препятствиями мобильности*.

Стремясь покинуть непривлекательный рынок, фирмы также часто сталкиваются с трудностями — на этот раз с *барьерами, препятствующими выходу с рынка*. К ним относятся юридические или моральные обязательства перед клиентами, кредиторами и собственным персоналом; законодательные ограничения; низкая остаточная стоимость основных фондов; отсутствие альтернативных возможностей; высокая степень вертикальной интеграции и психологические трудности. Многие компании задерживаются на рынке до тех пор, пока им удается покрывать переменные и, частично или в полном объеме, постоянные издержки. Однако такое затянувшееся присутствие приводит к снижению уровня прибыльности остальных компаний отрасли.

**Структура издержек.** В каждой отрасли складывается определенная структура издержек производства продукции, которая в значительной степени определяет стратегию компаний. Например, для металлургического предприятия харак-

терны тяжелые условия производства и высокая доля в себестоимости продукции затрат на сырье, а для производства игрушек — высокие расходы на распределение и маркетинг. Компании выстраивают стратегию таким образом, чтобы максимально сократить означенные издержки. Так, металлургическая компания с самым современным (и соответственно наиболее эффективным) производственным оборудованием получает значительное конкурентное преимущество перед другими производителями.

**Степень вертикальной интеграции.** Компании некоторых отраслей отличаются высокой степенью вертикальной интеграции, т. е. выполнением всех стадий производства конечного продукта. Так, в нефтехимической промышленности основные производители нефти занимаются геологоразведочными работами, бурением скважин, их эксплуатацией, переработкой нефти, химическим производством. Вертикальная интеграция часто способствует снижению издержек и позволяет компании контролировать потоки добавленной стоимости. Такие фирмы имеют возможность манипулировать ценами и издержками в различных сегментах бизнеса с целью увеличения объема прибыли и минимизации налогообложения. Однако вертикальная интеграция сопряжена с определенными неудобствами, такими как высокие издержки в определенных частях цепочки создания стоимости и известный недостаток гибкости. Поэтому компании все чаще обращаются к сторонним поставщикам, если те могут выполнить необходимые операции на более высоком уровне и за меньшую стоимость.

**Степень глобализации.** Одни отрасли отличаются высокой степенью локализации (например, сфера обслуживания газонов); другие по своей природе глобальны (нефтяная промышленность, производство авиадвигателей, фотоаппаратов). Если компания в глобальной отрасли стремится достичь экономии от масштабов производства, одновременно поддерживая высокий уровень технических решений, она должна быть готова к конкуренции на мировом рынке.

## Рыночная концепция конкуренции

Компания может идентифицировать основных соперников, используя не только отраслевой, но и рыночный подход. В этом случае конкурентами считаются компании, удовлетворяющие одну и ту же потребность. Например, потребитель, приобретающий компьютерную программу для обработки текстов, желает получить возможность создавать тексты. Эту потребность он мог бы удовлетворить, пользуясь карандашом, авторучкой или пишущей машинкой. Рыночная концепция конкуренции позволяет выявить более широкий круг потенциальных и реальных товаров-конкурентов и компаний-соперников.

Дж. Рейпорт и Б. Яворски предлагают идентифицировать прямых и непрямых конкурентов компании, «повторяя» шаги потребителя в процессе приобретения и использования продукта. Рисунок 8.3 иллюстрирует построенную ими карту конкурентов компании *Eastman Kodak* на рынке фототоваров. Центром карты является такой вид деятельности потребителя, как покупка фотоаппарата и фотопленки. Первый внешний круг показывает компании, серьезно соперничающие с *Kodak* на каждом этапе деятельности потребителя: *Olympus* — при покупке фото-

аппарата, *Fuji* — при покупке пленки и т. д. Во втором внешнем круге перечислены не прямые конкуренты *Kodak*, — такие как *HP*, *cameraworks.com* — способные со временем перейти к прямой конкуренции. Такой анализ наглядно показывает имеющиеся у компании возможности и потенциальные сложности.

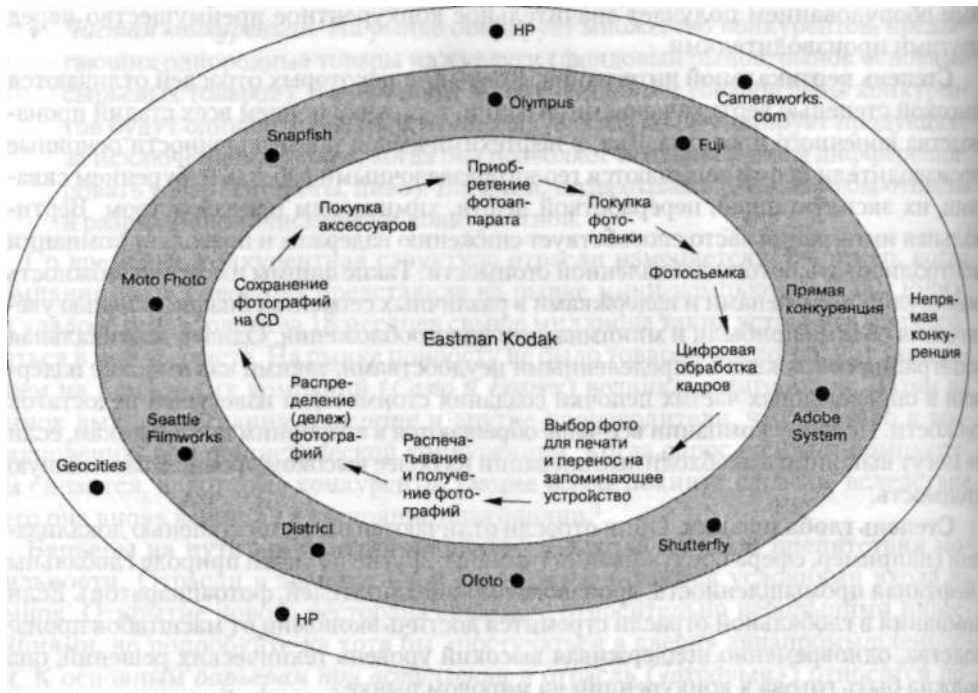


Рис. 8.3. Карта конкурентов — Eastman Kodak

Источник: Jeffrey F. Rayport and Bernard J. Jaworski, *e-Commerce* (New York: McGraw-Hill, 2001), p. 53.

## Анализ деятельности конкурентов

После того как компания выявила основных конкурентов, она должна определить их характеристики (стратегии, цели, сильные и слабые стороны и модели ответных действий).

### Стратегии

Группа компаний, имеющих сходные стратегии на данном целевом рынке, называется *стратегической группой*. Предположим, компания планирует начать производство электробытовой техники. Какие фирмы представлены в ее стратегической группе? Компания составляет таблицу, учитывающую как качество продукции, так и уровень вертикальной интеграции (рис. 8.4), и выясняет, что в отрасли существует

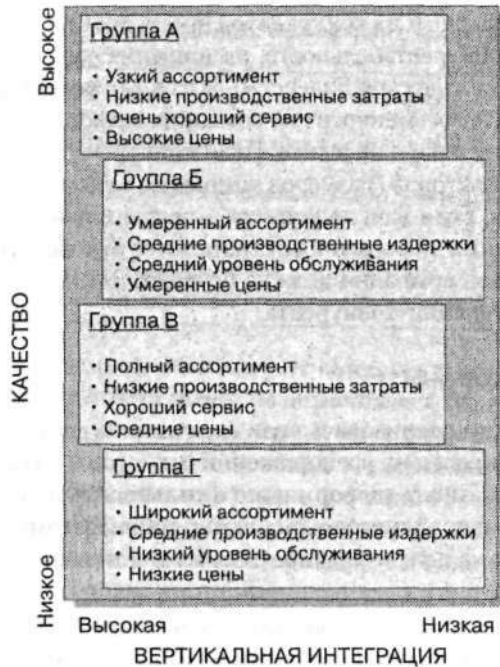


Рис. 8.4. Стратегические группы в производстве крупной бытовой техники

четыре стратегические группы. Стратегическая группа А состоит из одного конкурента {*Maytag*}, группа Б — из трех основных конкурентов {*General Electric*, *Whirlpool*, *Sears*}, группа В включает в себя четыре компании, а группа Г — две. Идентификация стратегических групп позволяет компании осознать некоторые важные моменты. *Во-первых*, высота барьеров при входе в каждую группу различна. *Во-вторых*, если компания «вступает» в некую группу, члены последней становятся ее основными конкурентами. Следует помнить, что ситуация, сложившаяся на момент анализа, может измениться, поэтому мониторинг стратегий конкурентов должен проводиться на постоянной основе.

## Цели

Определив своих основных конкурентов и их стратегии, руководство компании должно задать себе вопросы: Что ищет каждый из соперников на рынке? Что ими движет? Естественно предположить, что конкурент стремится к максимизации доходов. Однако компании придают разное значение долго- и краткосрочным доходам. Большинство американских компаний ориентируется на максимизацию краткосрочных прибылей, поскольку успехи менеджмента оценивают, прежде всего, акционеры. Не удовлетворившись достигнутыми финансовыми показателями, собственники компании потеряют доверие к ее руководству. Менеджмент японских компаний, напротив, приемлет относительно низкие показатели прибыльности, поскольку их стратегия состоит в расширении доли рынка.

С другой стороны, каждый из конкурентов преследует не одну, а ряд целей: поддержание уровня текущей рентабельности, расширение доли рынка, увеличение денежных потоков, технологическое лидерство, высокий уровень сервиса и т. д. Имея информацию о приоритетах конкурентов, компания может прогнозировать их реакцию на события, происходящие на рынке. Цели конкурентов формируются под воздействием различных факторов (размеров компании, ее истории, стиля руководства, финансовой ситуации). Если ваш конкурент — подразделение какой-либо крупной компании, вам необходима информация о стратегии ее руководства в отношении данной структуры. Наконец, компания должна осуществлять постоянный мониторинг планов расширения компании-конкурента.

## Сильные и слабые стороны

Удастся ли конкурентам реализовать свои стратегии и достичь поставленных целей, зависит от имеющихся в их распоряжении ресурсов и возможностей. Поэтому фирмам необходимо собирать информацию о сильных и слабых сторонах всех соперников. По мнению специалистов консультационной фирмы *Arthur D. Little*, компания может занимать на целевом рынке одну из шести возможных конкурентных позиций:<sup>4</sup>

1. *Доминирующая.* Фирма контролирует поведение других конкурентов и обладает различными стратегическими возможностями.
2. *Сильная.* Компания способна предпринимать самостоятельные акции, сохраняя долгосрочные позиции вне зависимости от действий конкурентов.
3. *Благоприятная.* Организация обладает значительными преимуществами перед конкурентами и хорошими рыночными перспективами.
4. *Надежная.* Позиции фирмы гарантируют продолжение ее деятельности, однако она постоянно испытывает давление со стороны доминирующей компании и не обладает сколько-нибудь благоприятными перспективами улучшения своего положения.
5. *Слабая.* Показатели деятельности фирмы не могут быть признаны удовлетворительными, однако существует возможность улучшения ее положения. Компания должна изменить стратегию или покинуть рынок.
6. *Нежизнеспособная.* Деятельность фирмы неудовлетворительна; возможности улучшения ее положения отсутствуют.

Для того чтобы оценить положение конкурентов, необходимо рассмотреть три переменные: доли рынка, ассоциации с компанией (доли «памяти») и предпочтения потребителей (доли «сердца») (табл. 8.1). В целом, фирмы, лидирующие по показателям доли «памяти» и «сердца», как правило, обладают значительными долями рынка и получают высокие прибыли.

## Модели ответных действий

Компании неодинаково реагируют на атаки конкурентов: одни не торопятся отвечать; другие замечают лишь некоторые шаги соперников (такие, как снижение цен); третьи быстро и агрессивно реагируют на любые происки соперников. Брюс

Таблица 8.1. Оценка доли рынка, ассоциации с компанией и предпочтений рынка

Основа анализа	Описание
1. Доля рынка	Контролируемая конкурентом доля целевого рынка
2. Доля «памяти»	Ответы (в процентном выражении) потребителей на вопрос: «Какая компания первой приходит вам на ум при упоминании данной отрасли?»
3. Доля «сердца»	Ответы (в процентном выражении) потребителей на вопрос: «Товары какой компании вы предпочли бы приобрести?»

Хендерсон полагает, что многое зависит от конкурентного баланса в данной отрасли.<sup>5</sup> *Если конкуренты почти ничем не отличаются друг от друга и получают прибыль от одних и тех же операций, то их конкурентный баланс нестабилен.* Постоянный конфликт характерен для таких отраслей, как металлургия и новостная периодика, где удержание дифференцированного положения дается с трудом. Баланс будет нарушен, если фирма предпримет снижение цен с целью освобождения от избытка товара; в этом секторе нередки ценовые войны.

Также конкурентный баланс нестабилен, если некий единственный фактор конкуренции является решающим. Подобная ситуация характерна для отраслей, где возможности дифференцирования затрат обеспечиваются экономией от масштабов, передовыми технологиями или богатым опытом. Любая компания, достигающая разительного сокращения издержек, может снизить цены и отвоевать долю рынка у других игроков, которым защита их долей обойдется недешево. В данном секторе ценовые войны также нередки.

Если решающую роль может сыграть любой из множества факторов конкуренции, каждый конкурент, имеющий какое-либо преимущество перед остальными, может быть по-своему привлекательным для потребителей. Чем больше факторов способно обеспечивать преимущество (сервис, качество и т. д.), тем больше конкурентов могут сосуществовать в сегменте, который определяется предпочтением к предлагаемому ими фактору. И наоборот: чем меньше критически важных конкурентных переменных, тем меньше конкурентов. Если только один фактор имеет решающее значение, то вероятно сосуществование не более двух-трех конкурентов. Соотношение 2:1 долей рынка двух конкурентов можно считать балансом, при котором ни одному из них не имеет смысла увеличивать или уменьшать свою долю рынка. На этом уровне стоимость дополнительных мер по продвижению или распространению товара будет превышать доходы от имеющейся доли рынка.

Каждый конкурент придерживается определенной философии бизнеса и четких убеждений, обладает особой корпоративной культурой. Большинство компаний-соперников подпадает под одну из четырех категорий.

1. *Неторопливый конкурент* отличается замедленной реакцией на предпринимаемые соперниками шаги. В прошлом эта особенность была свойственна таким компаниям, как *Gillette* и *Heinz*. Причины замедленной реакции компаний различны. Неторопливые конкуренты рассчитывают на лояльность потребителей, либо разрабатывают свою «золотую жилу», либо не

замечают изменений в тактике конкурентов, либо не располагают достаточными средствами для адекватного ответа. Руководству фирмы необходимо докопаться до истинных причин медлительности соперника.

2. *Разборчивый конкурент* реагирует только на определенные аспекты конкурентной борьбы (например, на снижение цен, но не на увеличение рекламных расходов). Такие нефтяные **компании**, как *Shell* и *Exxon*, предпринимают ответные действия исключительно в случаях снижения конкурентами цен, игнорируя их мероприятия по стимулированию сбыта. Знание реакций основного конкурента позволяет соперникам находить оптимальную стратегию наступления.
3. «*Конкурент-тигр*» на любые происки соперников всегда реагирует стремительно. Так, *Procter & Gamble* никогда не позволит легко выйти на рынок конкурентам, предлагающим новые моющие средства. *Lever Brothers* убедилась в этом на собственном опыте во время своей первой «вылазки» на рынок моющих средств «ультра», где доминировала *Procter & Gamble*. «Ультра» — это концентрированные моющие средства, выпускаемые в малых емкостях. Розничные торговцы относятся к ним весьма благосклонно, потому что такие средства занимают меньше места на прилавках. Тем не менее когда *Lever* выпустила свои ультра-версии «Wisk» и «Surf», им долго не находилось места в супермаркетах и специализированных магазинах, так как *Procter & Gamble* не пожалела средств для поддержки собственных марок.
4. *Непредсказуемый конкурент* не имеет определенной модели поведения. Его действия невозможно предугадать, исходя из его экономического положения, истории или иных факторов. Многие небольшие компании абсолютно алогичны, они ведут встречный бой, когда могут это себе позволить, и проявляют сдержанность, если считают, что конкуренция обходится им слишком дорого.

Естественно, менеджмент фирмы, которая правильно идентифицировала принципы действий конкурентов, более точно прогнозирует их реакцию в конкретных ситуациях и разрабатывает стратегии, призванные свести к минимуму влияние конкурентов на свои собственные планы.

## Конкурентная разведывательная система

Каждой компании необходима система наблюдения за конкурентами и отслеживания тенденций развития отрасли и рынка. Такая система не обязательно должна быть компьютеризирована, хотя Интернет и компьютерные базы данных существенно повышают ее эффективность. Опираясь на информационную систему, руководство фирмы получает возможность принятия взвешенных решений относительно стратегии конкурентной борьбы.

### Создание конкурентной разведывательной системы

Создание конкурентной разведывательной системы (или системы маркетингового наблюдения) включает четыре основных этапа: определение характера системы, сбор данных, их анализ и оценку, рассылку информации и ответов на запросы.



1. *Разработка и отладка системы.* Первый шаг состоит в определении жизненно важных видов информации о конкурентах, установлении источников исходных данных, назначении руководителя разведывательной системы и соответствующих служб. В сравнительно небольших компаниях, которые не могут позволить себе создание службы информации, наблюдение за теми или иными конкурентами осуществляют специально назначенные администраторы. Менеджер, отслеживающий действия определенного конкурента, становится ведущим экспертом фирмы по данному направлению, и любой другой сотрудник, которого интересует информация о компании-сопернике, будет обращаться к этому специалисту.
2. *Сбор данных.* Как правило, сбор данных осуществляется на постоянной основе с использованием таких источников, как торговый персонал, участники маркетинговых каналов, поставщики, компании по исследованию рынка, торговые ассоциации. Данные могут поступать от лиц, сотрудничающих с конкурентами, организуется наблюдение за действиями соперников, анализируются разного рода печатные материалы. Помимо этого, возможно изучение обширных баз данных (как по отечественным, так и по зарубежным компаниям), которые существуют в глобальной сети или записаны на компакт-диски. С возникновением Интернета у сотрудников информационных служб появились новые источники информации. Можно обращаться не только к сайтам компаний, но и к сайтам торговых ассоциаций. Например, когда инспектор отдела специальной упаковки компании *Stone Container's* обратился к сайту одной торговой ассоциации, он обнаружил, что конкурент получил премию за серию новых, устойчивых к действию ультрафиолета покрытий. Здесь же были приведены данные о составе и производительности новой технологической линии, которые инженеры *Stone* взяли за основу для своей параллельной разработки.
3. *Оценка и анализ данных.* На этом этапе менеджеры проверяют достоверность и надежность собранных данных, затем интерпретируют их и систематизируют.
4. *Распространение информации и ответы на запросы.* Ключевая информация рассылается соответствующим уполномоченным лицам компании в виде специальных бюллетеней, информационных листков и отчетов или в ответ на запросы менеджеров, когда им требуется помощь в оценке неожиданного шага конкурентов, информация о слабых и сильных их сторонах или когда необходимо обсудить возможную реакцию конкурента на определенные шаги компании.

### **Выбор направления атаки**

Хорошо организованная разведывательная система облегчает задачу разработки конкурентной стратегии компании. Дальновидные менеджеры начинают с изучения того, как клиенты оценивают фирму и компании конкурентов.

**Анализ потребительских ценностей.** Для выявления сильных и слабых сторон компании в сравнении с ее конкурентами применяется *анализ потребительских ценностей*. Путем опроса покупателей, во-первых, определяются ценные для

них характеристики продукта и ожидания относительно его эксплуатационных качеств. Затем потребителей просят оценить важность различных характеристик товара и описать впечатления от его эксплуатационных качеств и от продукции конкурирующих компаний.

Следующий шаг состоит в том, чтобы выяснить, как потребители из каждого целевого сегмента оценивают деятельность фирмы в сравнении с одним конкретным конкурентом — по отдельным характеристикам продукта и показателям деятельности. Если предложение вашей фирмы превосходит предложение соперника по всем значимым характеристикам, вы имеете все основания повысить цену товара (что приведет к росту прибыли). Оставив цену неизменной, вы сможете расширить долю рынка. Естественно, компания должна периодически возобновлять исследования восприятия покупателями ценности продукта и положения конкурентов, которые зависят от происходящих в сфере экономики и технологий изменений.

**Классификация конкурентов.** После проведения анализа потребительских ценностей руководство фирмы, возможно, примет решение о подготовке атаки на кого-то из конкурентов. Рассмотрим следующие классы конкурентов.

- *Сильные и слабые.* Большинство компаний нацеливает основные удары на слабых конкурентов, поскольку такого рода атака не требует значительных ресурсов. Но это отнюдь не способствует развитию потенциала компании. Чтобы поддерживать «форму», необходимо время от времени ввязываться в схватку с сильными соперниками, тем более что и они — не без слабостей.
- *Схожие и разные.* Большинство компаний соревнуется с конкурентами, в значительной степени напоминающими их самих. Так, *Chevrolet* конкурирует с *Ford*, а не с *Jaguar*. В то же время компании не следует стремиться к устранению ближайших конкурентов. Поглотив более слабого соперника, компания освободит место на рынке для сильного.
- *«Хорошие» и «плохие».* В каждой отрасли существуют «хорошие» и «плохие» конкуренты, причем первых целесообразно поддерживать, вторых — атаковать. «Хорошие» конкуренты придерживаются правил, принятых в данной отрасли; они исходят из реалистических оценок отраслевого потенциала роста; устанавливаемые ими цены отражают реальный уровень издержек; они являются сторонниками здоровой экономики, ограничиваются определенной частью или сегментом отрасли; их деятельность способствует внутриотраслевой дифференциации и общему снижению издержек; их устраивают уровень прибыли и рыночная доля. «Плохие» конкуренты стремятся не столько заработать, сколько «купить» свою рыночную долю; постоянно идут на риск; их действия приводят к избытку производственных мощностей, что нарушает равновесное состояние отрасли.

## Разработка конкурентных стратегий

В зависимости от роли, которую фирма играет на целевом рынке, — лидера, претендента на лидерство, последователя или обитателя ниши — фирма разрабатывает соответствующие конкурентные стратегии.

## Стратегии лидеров рынка

Многие отрасли возглавляют признанные компании-лидеры, удерживающие самые большие доли рынка. Такие компании обычно подают пример конкурентам, изменяя ценовую политику, представляя новую продукцию, расширяя каналы распределения и увеличивая интенсивность мероприятий по продвижению. Некоторые из наиболее известных лидеров рынка — компании *Microsoft* (программное обеспечение), *Procter & Gamble* (потребительские товары в упаковке), *Caterpillar* (строительная техника), *Coca-Cola* (безалкогольные напитки), *McDonald's* (общественное питание), *Gillette* (товары для бритья).

Впрочем, если доминирующая компания не обладает абсолютной монополией, ей не позавидуешь. Лидеру приходится постоянно быть настороже, так как товары-новинки конкурентов могут лишить ее ведущих позиций (цифровые сотовые телефоны компаний *Nokia* и *Ericsson* быстро вытеснили аналоговые модели корпорации *Motorola*). Лидеру необходимо проявлять сдержанность в расходах, допуская вероятность наступления тяжелых времен, в то время как претендент на первенство свободно использует имеющиеся ресурсы. В то же время новый лидер нередко «почивает на лаврах», и его мгновенно обгоняют сильные последователи. Нередко рядом с энергичными конкурентами доминирующая фирма выглядит старомодной и неуклюжей. Например, производитель джинсовой одежды *Levi's* уступила свои позиции более модным, стильным маркам вроде «Diesel».

Доминирующая позиция обязывает фирму вести активные действия сразу на трех фронтах. Во-первых, компании необходимо найти способы расширения общего спроса на выпускаемые отраслью товары. Во-вторых, ей надлежит защищать свой сегмент рынка при помощи хорошо спланированных оборонительных и наступательных действий. В-третьих, лидер может попытаться расширить свою долю рынка даже при условии стабилизации его общего объема.

**Расширение рынка.** При расширении рынка в целом, как правило, выигрывает доминирующая компания. Если американцы в стремлении запечатлеть каждый свой шаг приобретают больше фотоаппаратов и фотопленки, неизбежно возрастают прибыли компании *Kodak*, доля которой на этом рынке составляет 80%. «Вожак» рынка обязан неустанно искать новых потребителей, новые способы потребления, стремиться к интенсивному использованию своих продуктов.

- *Новые потребители.* Каждая товарная категория имеет потенциал для привлечения новых покупателей: людей, не осведомленных о продукте либо отказывающихся от него ввиду высокой цены или отсутствия у продукта требуемых характеристик. Чаще всего потенциальных потребителей можно найти среди тех, кто мог бы пользоваться товаром, но игнорирует его (*стратегия проникновения на рынок*), тех, кто никогда не обращался к продукту (*стратегия создания нового сегмента рынка*), и тех, кто находится за пределами досягаемости каналов распределения (*стратегия географической экспансии*).
- *Новые способы применения продукта.* Расширению рынков способствуют открытие и пропаганда новых способов использования продуктов. Например, средний американец три раза в неделю на завтрак ест кашу. Несомнен-

но, производители каш выиграют, если им удастся внушить потребителям, что их продукт хорош не только по утрам, но и днем или вечером. Во многих случаях приоритет открытия новых способов использования продукта принадлежит потребителям. В течение последних 125 лет объемы сбыта продукции компании *Arm & Hammer* — пищевой соды — неуклонно сокращались. Когда *Arm & Hammer* стало известно, что некоторые потребители используют ее продукт в качестве поглотителя запахов для холодильника, маркетинговый отдел инициировал широкую рекламную кампанию, которая привела к тому, что вскоре половина американских хозяек держала в холодильниках открытую пачку соды. А несколькими годами позже *Arm & Hammer* пропагандировала свой продукт как прекрасное средство для удаления жирных пятен, что также привело к резкому увеличению объемов продаж.

- *Увеличение интенсивности использования продукта.* Третья стратегия расширения рынка заключается в попытке убедить потребителей увеличить интенсивность использования товаров компании. Пример творческого подхода к стимулированию интенсивного использования продукта продемонстрировала французская компания *Michelin Tire*, которая поставила себе цель заставить автомобилистов совершать дальние поездки, что должно было привести к необходимости частой замены автопокрышек. Компания сделала нетривиальный ход — она приняла участие в составлении классификации французских ресторанов, в ходе которой выяснилось, что лучшие национальные кулинарные силы сосредоточены на юге страны. В результате «бедные» парижские гурманы были вынуждены часами крутить баранку в направлении Прованса или Ривьеры, сверяя путь по выпущенному *Michelin* путеводителю.

Защита доли рынка. Усилия, предпринимаемые лидирующей компанией для увеличения размеров рынка в целом, сопровождаются мероприятиями по защите принадлежащей ей доли от атак конкурентов. В данном случае компания-лидер напоминает слона, которого атакует пчелиный рой. Корпорация *Coca-Cola* должна постоянно контролировать действия *Pepsi-Cola*; *Gillette* — отбивать атаки *Bic*; *Hertz* — следить за *Avis*; *McDonald's* — наблюдать за акциями *Burger King*; *General Motors* — постоянно оглядываться на *Ford*; *Kodak* — отслеживать технические новинки *Fuji*.

Что может предпринять лидер рынка для защиты «своей территории»? Наиболее эффективная стратегия — *постоянные нововведения*: лидера не удовлетворяет сложившийся порядок вещей, и он возглавляет поступательное движение отрасли, разрабатывая новые продукты и услуги, создавая новые маркетинговые каналы, повышая эффективность производства и сокращая издержки. В данном случае действует принцип «лучшая защита — это нападение».

Даже в тех случаях, когда лидер рынка не считает наступление на конкурентов целесообразным, ни на минуту нельзя забывать о безопасности своих «флангов». Необходимо постоянно работать над снижением издержек, ибо цена на товар должна соответствовать оценке марки потребителями.

Очевидно, что лидер рынка должен тщательно продумать систему обороны в ключевых сегментах рынка и выбрать участки, которыми он готов пожертвовать.

Цель его оборонительной стратегии — уменьшение вероятности нападения на самых уязвимых направлениях и снижение интенсивности возможного наступления. В настоящее время принято считать, что доминирующая компания имеет возможность использовать шесть описанных ниже оборонительных стратегий (рис. 8.5).

1. *Позиционная оборона.* Основной принцип любой обороны — построение неприступных фортификационных сооружений на границах своей территории. Так, компания *Heinz* позволила своему конкуренту *Hunt's* провести массированную атаку на рынке кетчупа. Но атака не удалась, поскольку атакующий не смог предложить товары столь же высокого качества. А *Heinz* в очередной раз продемонстрировала превосходство своей торговой марки.
2. *Защита флангов.* Лидеру рынка приходится не только создавать «пограничную службу», но и переносить боевые действия на вражескую территорию. Принадлежащая компании *Heublein* марка «Smirnoff», владеющая 23% американского рынка водки, была атакована маркой «Wolfschmidt»: бутылка водки этой марки продавалась на \$1 дешевле, чем «Smirnoff». В ответ *Heublein* повысила цену «Smirnoff» еще на \$1 и активизировала ее рекламу; а кроме этого выпустила еще одну марку для конкуренции с «Wolfschmidt»: продавая ее дешевле «Wolfschmidt», она тем самым защитила «Smirnoff» с флангов.
3. *Упреждающие оборонительные действия.* Если компанию не устраивает пассивная позиция, она опережает концентрирующих силы противников и наносит *упреждающий удар*. Рекомендуется провести разведку боем по всему фронту: «зацепить» одного конкурента, атаковать другого, пригрозить третьему, нарушая тем самым планы каждого из них. Возможен также переход в наступление по всему фронту, как это сделала компания *Seiko*, которая в свое время предложила дистрибьюторам 3000 моделей часов.<sup>6</sup> Существует и такая возможность, как рассылка конкурентам недвусмысленных сигналов (несущих реальные данные или дезинформацию), предупреждающих их от проведения атак. Обладающий богатыми ресурсами лидер рынка имеет возможность и просто игнорировать действия соперников, дожидаясь, когда они «истекут кровью» в бесплодных атаках.

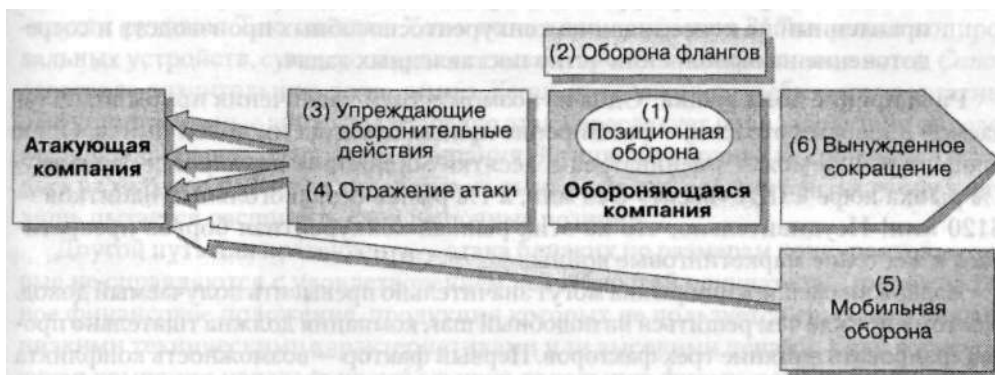


Рис. 8.5. Оборонительные стратегии

4. *Контратака.* Большинство лидеров рынка предпочитает тактику встречного боя, ответ атакой на атаку, считая, что не имеет права пассивно наблюдать за снижением конкурентами цен, мероприятиями по продвижению, модернизацией продукта или покушениями на маркетинговые каналы. Эффективный метод контратаки — вторжение на основную территорию противника. Еще одна распространенная форма контратаки — экономическая или политическая блокада конкурента. Лидер имеет возможность субсидировать снижение цен на некоторые виды продукции (обычно наиболее рентабельные для конкурентов) при их повышении на другие свои товары или заявить о подготовке к производству нового продукта, чтобы потребители прекратили закупки у соперника. Кроме того, в арсенале остается лоббирование невыгодных конкуренту политических решений.
5. *Мобильная защита.* Данная стратегия предполагает, что лидер распространяет свое влияние на новые территории, создавая базу для будущих атак или организации обороны, т. е. раздвигает свои рубежи за счет расширения и диверсификации рынков. При *расширении рынка* компания переносит внимание с конкретного продукта на потребности, которые удовлетворяет данный класс товаров в целом, ведет научно-исследовательские работы по всей технологической цепочке. Так, после того как компании-производители бензина пересмотрели свои миссии, их штатные исследователи буквально «погрузились» в проблемы смежных отраслей — нефтяной, угольной, гидроэнергетики, атомной и химической промышленности. *Диверсификация рынка*, предполагающая вторжение в не связанные между собой отрасли, — еще один вариант создания стратегической обороны. Когда американские табачные компании *Reynolds* и *Philip Morris* столкнулись с введением ограничений на курение в США, они переориентировались на приобретение предприятий пищевой промышленности (производство пива, безалкогольных напитков и замороженных продуктов).
6. *Вынужденное сокращение.* Иногда крупные компании приходят к выводу, что имеющиеся ресурсы не позволяют эффективно защитить целостность «территории». Лучший выход из создавшегося положения — *планируемое сокращение (стратегический отход)*. Планируемое сокращение подразумевает концентрацию ресурсов на перспективных направлениях — шаг, направленный на консолидацию конкурентоспособных производств и сосредоточение на выполнении четко поставленных задач.

**Расширение доли рынка.** Одна из возможностей увеличения прибыли, получаемой лидерами отрасли, — расширение принадлежащих им долей рынка. Один процент рынка кофе США «весит» \$48 млн, а 1% рынка безалкогольных напитков — \$120 млн! Неудивительно, что на этих рынках конкурентная борьба превратилась в жестокие маркетинговые войны.

Издержки расширения рынка могут значительно превысить получаемый доход. Поэтому прежде чем решиться на подобный шаг, компания должна тщательно проанализировать влияние трех факторов. Первый фактор — возможность конфликта с антимонопольным законодательством. В таком положении оказалась фирма *Verizon*, подвергшаяся нападкам со стороны конкурентов и потребителей, обвинив-

ших ее в «антиконкурентной» практике на территории Пенсильвании. *Verizon*, контролирующая 90% местных телефонных линий штата объявила о намерении выйти на рынок междугородной/международной связи. В ответ Комиссия штата по коммунальному обслуживанию населения обязала *Verizon* ввести «функционально-структурное разделение» ее подразделений.

Второй фактор — высокие экономические издержки. В целом расширение доли рынка нецелесообразно в тех случаях, когда компания не имеет возможности воспользоваться «эффектом масштаба», а также при наличии непривлекательных сегментов рынка, желании потребителей использовать различные источники поставок и высоких барьеров на пути выхода с рынка. Некоторым лидерам рынков удалось увеличить прибыльность путем избирательного отказа от завоеванных позиций в слабых областях.

Третий фактор — последствия неправильной стратегии при создании комплекса маркетинга, когда курс на расширение доли рынка не сопровождается повышением прибыли. Компании, увеличивающие свою рыночную долю путем снижения цен, на деле покупают ее, причем за счет своей прибыли. Каждая из возможностей связана как с рисками, так и выгодами, которые менеджмент компании должен тщательно взвесить, прежде чем будет сделан окончательный выбор.

### Стратегии претендентов на лидерство

Компании, занимающие вторые или третьи места в рейтинге отрасли, часто называют вице-чемпионами, хотя некоторые из них — *Colgate*, *Ford*, *Avis*, *Pepsi-Cola* — весьма крупные производители. Вице-чемпионы могут выбрать одну из двух стратегий: либо атаковать лидера и других конкурентов в борьбе за расширение своей доли рынка (претендующие на лидерство на рынке), либо спокойно «грести, не раскачивая лодку» (последователи).

**Определение стратегических целей.** Прежде всего компании, претендующей на лидерство, необходимо определить стратегические цели. Большинство фирм в качестве главной долгосрочной задачи избирает расширение доли рынка. Решение о переходе в наступление связано с выбором объекта атаки. Наступление на позиции лидера рынка — достаточно рискованная, но потенциально наиболее выгодная стратегия, особенно если тот подходит к выполнению своих обязанностей «спустя рукава». Так, сначала *Xerox* потеснила компанию *3M* на рынке копировальных устройств, сумев усовершенствовать процесс копирования, а затем *Canon* отвоевала значительную долю рынка *Xerox*, предложив потребителям портативные копировальные аппараты. Нередко атака преследует цель завоевания определенной доли рынка. Например, компания *Bic* никоим образом не собирается вступать в схватку с *Gillette* за лидерство на рынке аксессуаров для бритья — она всего лишь пытается расширить свои рыночные позиции.

Другой путь для претендента — атака близких по размерам конкурентов, которые не справляются с удовлетворением потребностей покупателей, имеют сложное финансовое положение, продукция которых не пользуется спросом в связи с низкими техническими характеристиками или высокими ценами. Если же атакующая компания нападает на небольшую локальную фирму, возможно, в ее намерения входит поглощение последней.

**Общая наступательная стратегия.** Итак, компания имеет четкие цели и ясно видит противника. Что ей предпринять, куда направить главный удар? Представим, что конкурент занимает определенную территорию рынка. Мы должны выбрать одну из пяти наступательных стратегий, представленных на рис. 8.6: фронтальное наступление, фланговую атаку, окружение, обход или партизанскую войну.

При фронтальном наступлении атака направлена одновременно на товар компании-конкурента, его рекламу, цены и систему распределения. *Принцип силы* гласит: сражение выигрывает сторона, обладающая ресурсным превосходством, но при условии, что противник не имеет превосходства в плотности огня или не занял на поле боя наиболее удобные позиции. В качестве альтернативы фронтальному наступлению компания может избрать его модифицированный вариант — ценовую войну. Снижение цены на продукт эффективно в тех случаях, когда лидер рынка не предпринимает ответных шагов и когда атакующему удается убедить рынок в том, что его продукция не уступает по качеству товарам лидера.

Фланговая атака осуществляется по двум направлениям — географическому и сегментационному. Географическая атака подразумевает активизацию нападающей стороны в тех регионах, где ее оппонент пассивен. Например, конкуренты *IBM*, в частности *Honeywell*, открыли свои торговые представительства в средних и небольших городах США, которые выпали из поля зрения лидера рынка. Другая фланговая стратегия заключается в определении нужд потребителей, не удовлетворенных доминирующей на рынке компанией. Данную стратегию успешно реализовала пивоваренная компания *Miller Brewing*, создавшая рынок легкого пива.

Фланговая стратегия — синоним умения идентифицировать и заполнять разрывы между спросом и предложением, возникающие в результате сдвигов в рыночных сегментах и развития новых сильных секторов. Очевидно, что фланговая атака более эффективна, чем фронтальное наступление.

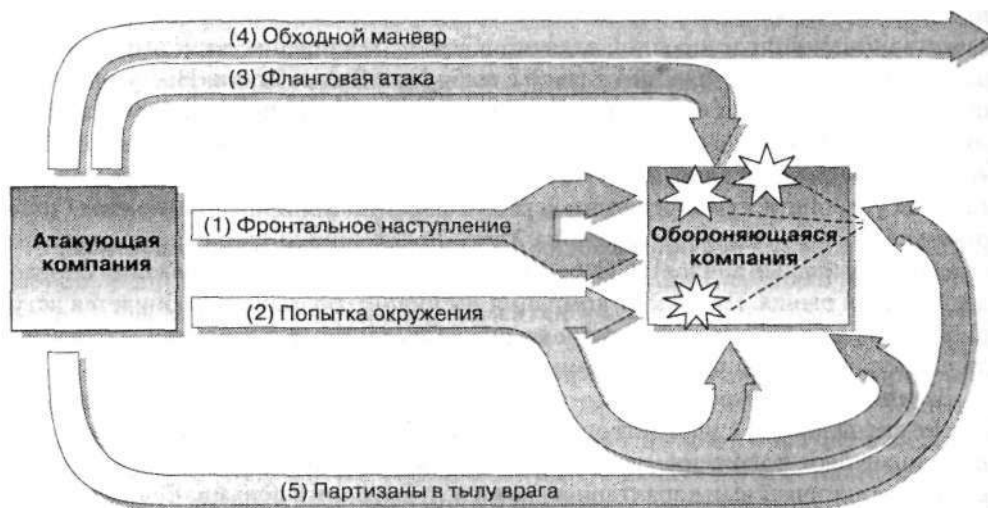


Рис. 8.6. Наступательные стратегии



Стратегия окружения противника состоит в попытке захвата большей части вражеской территории путем блицкрига и предполагает ведение наступательных действий сразу на нескольких направлениях. Попытка окружения имеет смысл только тогда, когда командование атакующей стороны располагает значительными ресурсами и считает, что неожиданное открытие военных действий подавит у обороняющихся волю к сопротивлению. Например, в попытке противостояния такому суперконкуренту, как компания *Microsoft*, заполонившей своим программным обеспечением весь мир, *Sun Microsystems* лицензировала программный продукт «Java», который может быть использован в самых разных устройствах. После того как в бытовой электронике произошел переход на цифровую передачу сигналов, «Java» получила очень широкое распространение. Более 200 компаний приобрели лицензию на его продажу; в своей работе его используют более 2,5 млн разработчиков софта.

Один из самых коварных атакующих приемов — совершение обходного маневра, цель которого — нападение на наиболее доступные рынки, что позволяет расширить ресурсную базу компании. Данная стратегия имеет три составляющие: диверсификация продукции, географическая диверсификация рынков и внедрение новых технологий. Например, *Pepsi-Cola* и *Coca-Cola* часто сходятся в лобовых атаках, однако они никогда не пренебрегают обходными маневрами. *PepsiCo* выложила \$3,3 млрд за соковый гигант *Tropicana*. Зачем? На трехмиллиардном рынке апельсинового сока *Tropicana* со своими 42% была далеко впереди принадлежавшей *Coke* компании *Minute-Maid* (24% рынка). Кроме того, *Pepsi* стала обладателем марки «Gatorade», купив ее владельца, компанию *Quaker Oats*. Приобретение «Gatorade» позволило *Pepsi* довести свою долю на рынке спортивных напитков до 80%, а также дало явное преимущество перед *Coke*, которой принадлежит марка «Powerade».<sup>7</sup>

Стратегия партизанской войны заключается в проведении небольшими силами диверсий на всей занятой противником территории, чтобы измотать и деморализовать его и в конце концов захватить часть его фортификационных укреплений. «Партизаны» используют как обычные, так и нестандартные средства нападения: избирательное снижение цен, интенсивные блицкриги по продвижению товаров, обращения в суды. Обычно небольшие фирмы организуют партизанские действия против крупной компании. Партизанская война может оказаться весьма и весьма дорогостоящей, хотя затраты на нее не столь велики, как на проведение фронтальных и фланговых атак или на организацию окружения (см. вставку «Искусство маркетинга: партизанский маркетинг»). Партизанские действия — скорее не война, а ее преддверие. Если претендент на лидерство действительно намерен «обойти на вираже» доминирующую компанию, ему рано или поздно придется вступить в настоящий бой.

### Искусство маркетинга: партизанский маркетинг

Кому нужны навыки партизанского маркетинга? Любому специалисту по маркетингу, который намерен атаковать лидера и отвоевать у него долю рынка, не рискуя ввязываться в дорогостоящее и провоцирующее фронтальное наступление. Партизанский маркетинг приобрел популярность в 1980-х гг. после вы-

хода посвященной ему и первой из многих книг Джея Конрада Левинсона (Jay Conrad Levinson). Прежде всего партизанский маркетинг обязывает творчески мыслить и изобретать способы привлечения максимума внимания потребителей при минимальных вложениях. Затем идея тестируется внутри компании и/или на местном рынке, что позволяет выявить потенциальные проблемы и возможности для ее усовершенствования прежде, чем начнется ее внедрение в национальном масштабе.

Еще на этапе планирования «партизаны» должны спрогнозировать реакцию акционеров на спорные методы или рекламные обращения, которые предполагается использовать, а также неукоснительно следовать юридическим и моральным нормам. «Партизанский маркетинг отнюдь не означает социальную безответственности или вольного обращения с правовыми и этическими принципами бизнеса», — подчеркивает Левинсон. Специалисты по маркетингу должны заранее определить способ измерения результатов будущих партизанских вылазок и затем тщательно фиксировать весь ход программы. Наконец, нужно быть готовыми действовать быстро, и в случае необходимости либо скорректировать, либо свернуть неэффективную партизанскую кампанию ради другой, более плодотворной идеи.

Например, когда менеджеры *Van's Harley-Davidson* (Гловерсвилль, штат Нью-Йорк) захотели повысить посещаемость своего магазина, они решилась на провокационную, но эффективную акцию. Вместо того чтобы использовать некий привычный ход вроде снижения цен, магазин анонсировал «охоту на кошек». Местные газеты отреагировали мгновенно, поместив на первых полосах статьи с версиями о характере предстоящего события, а управляющему магазина пришлось отвечать на многочисленные звонки защитников животных, полиции и муниципальных чиновников. Когда в назначенный час любопытствующие прибыли к месту «охоты», каждому предложили заплатить по доллару за возможность сделать три выстрела баллончиками с краской в гигантскую кошку, нарисованную на куске картона. Дополнительно было объявлено, что все сборы от «охоты» будут перечислены на счет местного отделения фонда «Гуманное Общество». Таким образом, магазин добился не только аншлага, но и признания его достойной корпоративной гражданской позиции.<sup>8</sup>

**Выбор конкретной атакующей стратегии.** Компания, претендующая на роль лидера, должна преобразовать общую стратегию в набор конкретных действий по расширению доли рынка.

- *Стратегия ценовых скидок.* Компания, стремящаяся выйти на лидерские позиции, может установить низкие цены (в сравнении с ценами на аналогичную продукцию доминирующей компании). Успех стратегии предполагает выполнение трех условий: 1) претендент должен убедить покупателей в том, что предлагаемые им товары и услуги не уступают по качеству аналогичным продуктам и услугам лидера; 2) покупатели осознают ценовые различия товаров; 3) лидер рынка удерживает цены на прежнем уровне, не реагируя на действия конкурента.
- *Стратегия удешевления товаров.* Претендент имеет возможность предложить продукцию среднего или низкого качества по гораздо более низкой цене. Например, пирожные «Little Debbie» вряд ли уступают по качеству «Drake», но при этом вполнину дешевле. Компании, использующие эту

стратегию, вероятно, подвергнутся атаке фирм, продукция которых продается по еще более низким ценам.

- *Стратегия престижных товаров.* Претендент на лидерство предлагает более качественную продукцию по ценам более высоким, чем доминирующая компания. На американском рынке «Mercedes» потеснил «Cadillac», благодаря предложению более дорогого престижного автомобиля высшего качества.
- *Стратегия товарного расширения.* Претендент атакует лидера, предоставляя покупателям широкий выбор продуктов. Например, *Samsung* бросает вызов лидеру рынка *Sony*, предлагая широкий выбор потребительской электроники, включая телевизоры с плоским экраном и облегченные карманные компьютеры.
- *Стратегия инноваций.* Претендент может постоянно предлагать рынку новые виды товаров. Компания *3M*, как правило, выходит на новые рынки, представляя им существенно улучшенные традиционные продукты.
- *Стратегия повышения уровня обслуживания.* Претендент предлагает клиентам новые или более качественные услуги. Так, авиакомпания *JetBlue Airways* предлагает своим пассажирам более просторные в сравнении со стандартными кожаные кресла, на спинках которых установлены персональные телеэкраны: каждый пассажир имеет возможность выбирать программы 24 спутниковых каналов.
- *Стратегия инноваций в распределении.* Претендент должен создавать новые каналы распределения продукции. Компания *1800Contacts* наладила продажу контактных линз по почте и через Интернет.
- *Стратегия снижения издержек производства.* Претендент должен стремиться к снижению производственных затрат, увеличению эффективности закупок, сокращению расходов на рабочую силу.
- *Интенсивная реклама.* Некоторые претенденты атакуют лидера, увеличивая свои расходы на рекламу и продвижение товаров. Такая стратегия оправдана лишь в тех случаях, когда компания производит действительно конкурентоспособный продукт или его реклама превосходит рекламные обещания лидера рынка.

Расширение претендентом доли рынка, как правило, требует использования нескольких стратегий, эффективное сочетание которых и обеспечивает успех.

### Стратегии для последователей

Почему компания выбирает роль «догоняющего»? Теодор Левитт утверждает, что стратегия *копирования продукта* не менее эффективна, чем стратегия *инновационных товаров*? Компания-инноватор тратит очень много средств на разработку нового товара, его продвижение и информирование рынка, а наградой пионеру становятся лидирующие позиции. Однако что может помешать конкурентам скопировать или улучшить новинку? Экономия на исследованиях и разработках, на коммуникациях с потребителями позволяет получать весьма высокие прибыли.

Многие компании предпочитают следовать за лидером, а не соревноваться с ним. В капиталоемких, производящих однородные продукты отраслях (металлургия, производство удобрений, химикатов) практически отсутствует возможность дифференцирования товаров и их имиджа; качество обслуживания находится на примерно одинаковом уровне, а потребители весьма чувствительны к ценам (следовательно, существует постоянная угроза ценовых войн). В этих отраслях атаки, направленные на овладение определенным сегментом рынка, предпринимаются редко, потому что они провоцируют мощные контрудары. Принадлежащие компаниям «владения» весьма устойчивы.

Выделяют четыре общие стратегии последователей.

1. *Подражатель* дублирует продукт лидера и упаковку, реализуя товар на черном рынке или через сомнительных посредников. Такие компании, как *Apple Computer* и *Rolux*, постоянно сталкиваются с проблемой подделок.
2. *Двойник* копирует продукцию, названия и упаковку товаров лидера, допуская малозначительные или малозаметные отличия. Например, компания *Ralcorp Holding Inc.* копирует хлопья для завтрака известных марок и их упаковку. Ее продукты под торговыми марками «Tasteos», «Fruit Rings», «Corn Flakes» стоят почти на доллар за упаковку дешевле, чем марки лидеров. Двойники прекрасно чувствуют себя и в компьютерной отрасли.
3. *Имитатор* воспроизводит некие характеристики продукта лидера, но сохраняет различия в упаковке, рекламе, ценах и т. п. Его политика не затрагивает интересов лидера до тех пор, пока имитатор не переходит в атаку.
4. *Приспособленец* обычно видоизменяет или улучшает продукцию лидера. Обычно он начинает с каких-то других рынков, чтобы избежать прямого столкновения с доминирующей компанией; очень часто приспособленец становится претендентом на лидерство. Например, продукцией компании *S&S Cycle*, крупнейшего поставщика двигателей и запасных частей к ним, пользуются почти два десятка производителей, копирующих мотоциклы «Harley». Каждый год *S&S* покупает новый «Harley», чтобы, разобрав его двигатель, понять, как его можно усовершенствовать.<sup>10</sup>

Последователь не тратит деньги на исследования, но зарабатывает меньше, чем лидер. Например, исследование деятельности нескольких производителей продуктов питания показало, что доходными являются только две крупнейшие компании. Поэтому следование за лидером далеко не всегда приводит к успеху.

### Стратегии для обитателей ниш

Альтернатива положению последователя на крупном рынке — лидерство на относительно ограниченном рынке или в рыночной нише. Небольшие компании, как правило, избегают конкуренции с компаниями-лидерами, обживаясь на рынках, не представляющих особого интереса для гигантов. Например, фирма *Logitech International* проникла на глобальный рынок, предложив потребителям компьютерные мыши самых неожиданных форм. Успех в своей нише позволил компании укрепиться и развиваться в других перспективных нишах, таких как производство web-камер и джойстиков.

Растет число крупных компаний, которые организуют подразделения или создают дочерние фирмы, специализирующиеся на обслуживании ниш. Ключевая идея **ниши** — специализация. В табл. 8.2 представлены роли компаний, оперирующих в нишах. Поскольку положение в нише может измениться, компания должна позаботиться о создании новых специализированных сегментов. Оперировав в двух и более нишах, компания увеличивает свои шансы на выживание. Владелец ниши удовлетворяет потребности клиентов значительно лучше «случайных» производителей. Фирма, облюбовавшая определенную нишу, добивается существенного увеличения добавленной стоимости и прибыли; она ориентируется на высокую *маржу прибыли*, в то время как компании, действующие на массовых рынках, на *большие объемы прибыли*.

Таблица 8.2. Специализация обитателей ниш

Нишевая специализация	Описание
Специализация по конечным пользователям	Фирма концентрируется на обслуживании узкого сегмента потребителей
Специализация по вертикали	Компания специализируется на определенном вертикальном уровне ценностной цепочки производства-распределения
Специализация в зависимости от размеров клиентов	Компания сосредотачивается на обслуживании мелких, средних или крупных потребителей
Специализация на особых клиентах	Компания обслуживает одного или нескольких потребителей
Географическая специализация	Компания реализует продукцию в определенной местности или регионе
Товарная специализация	Компания выпускает только один продукт или единственную товарную линию
Специализация на производстве продукта с определенными характеристиками	Компания специализируется на производстве товаров одного типа или обладающих определенными характеристиками
Специализация на индивидуальном обслуживании покупателей	Компания выпускает товары в соответствии со специфическими требованиями клиентов
Специализация на определенном соотношении качество/цена	Компания фокусирует внимание на производстве либо высококачественной, либо дешевой продукции
Специализация на сервисе	Фирма предлагает одну или несколько услуг, которые не предоставляются другими компаниями
Специализация на каналах распределения	Фирма специализируется на обслуживании единственного маркетингового канала

### Достижение баланса при ориентации на потребителей и на конкурентов

Как уже отмечалось, важно, чтобы компания определенным образом себя позиционировала по отношению к конкурентам: в качестве лидера рынка, претендента на лидерство, последователя или обитателя рыночной ниши. В то же время не следует забывать и о потребителях. Как правило, различают два типа компаний: ориентированных на конкурентов и ориентированных на потребителей. *Компания, ориентированная на конкурентов*, рассматривает каждую ситуацию с точки

зрения действий своих соперников (расширение каналов распространения, снижение цен, внедрение новых форм обслуживания), а затем формулирует ответную конкурентную стратегию (увеличение расходов на рекламу, снижение цен, увеличение расходов на организацию продаж и стимулирование спроса). Данный метод стратегического планирования имеет и плюсы, и минусы. С одной стороны, компания развивает «бойцовские качества». Она требует от своих торговых агентов постоянной готовности к бою, выявляет слабые места конкурентов и контролирует собственное положение. С другой стороны, компания излишне реактивна. Вместо того чтобы сформулировать и претворять в жизнь последовательную, ориентированную на покупателя стратегию, она ставит ее в зависимость от поведения конкурентов. Производитель не имеет собственной цели, не знает к чему придет, поскольку полностью зависит от действий соперников.

*Компания, в определении своей стратегии ориентированная на потребителей, концентрируется на отношениях с покупателями. Ее специалисты по маркетингу<sup>1</sup> проводят специальные исследования рынка, в результате чего выясняется, к примеру, что отраслевой рынок ежегодно увеличивается на 4%, а темпы роста сегмента потребителей, которые уделяют особое внимание качеству товаров, составляют 8% в год. Обнаруживается также, что сегмент потребителей, готовых к пробной покупке товаров по сниженным ценам, быстро растет, однако эти покупатели непостоянны в своих пристрастиях. Кроме того, все больше покупателей выражают заинтересованность в функционировании круглосуточной линии телефонной связи с компанией. В ответ на эти изменения компания концентрирует усилия на удовлетворении нужд ориентированного на качество сегмента рынка, принимает решение об отказе от снижения цен, рассматривает вопрос об организации «горячей» телефонной линии.*

Очевидно, что менеджмент компании, ориентированной на потребителей, способен идентифицировать открывающиеся на рынке новые возможности и формулировать долгосрочную стратегию. Наблюдая за изменениями потребности покупателей, менеджеры получают необходимую информацию для принятия решений о взаимодействиях с определенными группами потребителей и об иерархии удовлетворения потребностей.

## **Выводы**

Для того чтобы разработать эффективную маркетинговую стратегию, компания должна изучать своих конкурентов, а также реальных и потенциальных покупателей. Ближайшие конкуренты компании работают на одном с ней целевом рынке, удовлетворяя сходные потребности покупателей, и выступают с примерно одинаковыми предложениями. Компания должна уделять особое внимание соперникам, предлагающим новые способы удовлетворения потребностей рынка. При идентификации конкурентов используются как отраслевой, так и рыночный подходы. Компания должна анализировать стратегии, цели, сильные и слабые стороны, а также схемы ответных реакций соперников.

С помощью эффективной конкурентной разведывательной системы компания собирает, интерпретирует и распространяет среди менеджеров информацию

о соперниках. Выбирая среди конкурентов «мишень» для атаки, менеджеры проводят анализ потребительских ценностей, позволяющий компании определить свои сильные и слабые стороны, преимущества и недостатки конкурентов. Цель подобного анализа — идентификация выгод, в которых в наибольшей степени заинтересованы потребители, исследование восприятия ими сравнительной ценности предложений конкурентов.

Компании необходимо классифицировать себя и конкурентов соответственно ролям на целевом рынке: лидер рынка, претендент на лидерство, последователь, обитатель ниши. Для того чтобы сохранить доминирующее положение, лидер стремится к расширению рынка, к защите завоеванной на нем доли и, возможно, к ее увеличению.

Претендент на лидерство, стремясь к расширению своей доли рынка, агрессивно атакует ведущую компанию и других конкурентов по фронту, с флангов, окружая противника, совершая обходные маневры и ведя партизанские действия. В рамках специальных стратегий претендент может вести ценовую войну, снижать издержки производства, производить престижные товары, расширять ассортимент продукции, разрабатывать новые товары, совершенствовать каналы распределения, повышать уровень обслуживания или разворачивать рекламные кампании. Последователь — компания, которая стремится сохранить свою долю рынка, исполняя роли подражателя, двойника, имитатора или приспособленца. Компания, оперирующая в нише, обслуживает небольшие сегменты рынка, оставшиеся вне сферы внимания крупных фирм. Ключ к пониманию особенностей деятельности в нишах — специализация. Нишевые компании выбирают одну или несколько областей специализации: по конечным пользователям, по вертикали, по особым клиентам, по географическому принципу, по продукту, на индивидуальном обслуживании покупателей, на определенном соотношении качество/цена, на каналах распределения. Несколько рыночных ниш предпочтительнее единственной.

В условиях современных глобальных рынков крайне важным представляется определение позиции компании по отношению к конкурентам. Но не следует забывать о поддержании баланса внимания как к потребителям, так и к соперникам.

## Примечания

1. *Leslie Kaufman with Saul Hansell*, «Holiday Lessons in Online Retailing», *New York Times*, January 2, 2000, sec. 3, pp. 1, 14; *Heather Green*, «Distribution: Retail», *Business Week*, January 10, 2000, p. 130.
2. *Jerry Useem*, «Withering Britannica Bets It All on the Web», *Fortune*, November 22, 1999, pp. 344, 348; *Michael Krantz*, «Click Till You Drop», *Time*, July 20, 1998, pp. 34-39; *Michael Krauss*, «The Web Is Taking Your Customers for Itself», *Marketing News*, June 8, 1998, p. 8.
3. СМ. *Amy Doan*, «Palm Flop», *Forbes*, November 29, 1999, [www.forbes.com](http://www.forbes.com).
4. СМ. *Robert V. L. Wright*, *A System for Managing Diversity*, Cambridge, MA: Arthur D. Little, December 1974.
5. *Bi-uce Henderson*, «The Unanswered Questions, The Unsolved Problems» (speech at Northwestern University in 1986); «Henderson on Corporate Strategy (New York:

Mentor, 1982); «Understanding the Forces of Strategic and Natural Competition», *Journal of Business Strategy* (Winter 1981): 11-15.

«Seiko», *Hoover's Capsules*, January 2000, [www.hoovers.com](http://www.hoovers.com).

*Holman W. Jenkins Jr.*, «Business World: On a Happier Note, Orange Juice», *Wall Street Journal*, September 23, 1998, p. A23.

*Shari Caudron*, «Guerilla Tactics», *IndustryWeek*, July 16, 2001, pp. 53+; «If You Can't Stand the Heat, Stay Out of the Streets», *Brandweek*, November 12, 2001, p. 36.

*Theodore Levitt*, «Innovative Imitation», *Harvard Business Review*, September-October 1966, pp. 63ff; см. также *Steven P. Schnaars*, *Managing Imitation Strategies: How Later Entrants Seize Markets from Pioneers*, New York: Free Press, 1994.

*Stuart F. Brown*, «The Company that Out-Harleys Barley», *Fortune*, September 28, 1998, pp. 56-57.



# Глава 9

## Идентификация рыночных сегментов и выбор целевых рынков

*В этой главе мы рассмотрим следующие вопросы.*

- Как осуществляется сегментирование рынков?
- Какие критерии компания может использовать при выборе наиболее привлекательных целевых рынков?

### Маркетинг менеджмент в *Hallmark Cards*

У *Hallmark* найдется открытка для каждого человека и любого повода. Эта компания, ведущий производитель поздравительных открыток, тщательно сегментирует потребительский рынок, выделяя сегменты и ниши для новых продуктов и товарных специализаций. Она сегментирует рынок по расовой и религиозной принадлежности, национальному происхождению, чувствительности к цене и другим переменным. Например, принадлежащая *Hallmark* марка «En Espanol» охватывает более 1000 видов открыток, разработанных специально для испаноязычных американцев; марка «Mahogany» нацелена на афроамериканцев; марка «Tree of Life» — на американцев-иудеев; марка «Fresh Ink» предназначена для женщин от 18 до 39 лет; марка «Warm Wishes» (цена открытки 99 центов) — для покупателей, чувствительных к цене. Создавая марку открыток для определенного сегмента, компания одновременно разрабатывает одну или несколько товарных специализаций, способных привлечь входящие в него субсегменты. Так, марка «Mahogany» включает линию открыток к празднику урожая, а также линию тематических открыток, которыми отмечен вклад выходцев из Африки в строительство американского общества. Марка «Tree of Life» охватывает 300 видов, включая разнообразные поздравительные открытки как к национальным праздникам, так и к важным событиям личного свойства. Опираясь на свою стратегию сегментирования, *Hallmark* рассчитывает к 2010 г. увеличить выручку до \$ 10 млрд.

Одна-единственная компания не в состоянии полностью удовлетворить потребности таких емких рынков, как рынок поздравительных открыток (для потребителей) или компьютеров (для организаций). Потребителей слишком много, а их желания и потребности чрезвычайно разнообразны. Поэтому производитель старается найти те сегменты рынка, которые он способен обслуживать наиболее эффективно.

Целевой маркетинг предполагает, что компания должна сделать три важнейших шага: (1) выявить и изучить либо различные группы потребителей, заинтересованных в особых товарах, либо требующих применения специфических маркетинговых инструментов (маркетинг-микс); (2) выбрать один или несколько целевых сегментов рынка (определение целевых рынков); (3) информировать потребителей об основных выгодах, которые сулит им приобретение продукта (рыночное позиционирование). В этой главе мы рассмотрим два первых этапа, а проблемам рыночного позиционирования товаров будет посвящена следующая глава.

## Использование сегментирования рынка

Начнем обсуждение сегментирования с рассмотрения противоположного ему *массового маркетинга*, когда производитель организует массовое производство, сбыт, распространение и продвижение на рынок одного товара для всех без исключения покупателей. Генри Форд успешно использовал данную стратегию при продвижении на рынок автомобиля модели «Ford-T». Одна из его особенностей заключалась в том, что автомобили окрашивались исключительно в черный цвет, или как говорил Г. Форд: «Вы можете приобрести у нас машину на любой вкус, коль скоро ваш любимый цвет — черный». А компания *Coca-Cola*, к примеру, в течение многих лет продавала напитки только в бутылках объемом 0,33 л.

Основной довод в пользу массового маркетинга заключается в ориентации на максимально широкий потенциальный рынок, когда снижаются издержки производства и цены на товары, а производитель выигрывает за счет увеличения объема прибыли. Однако, по мнению некоторых аналитиков, в настоящее время происходит интенсивное *расслоение рынков*, что крайне затрудняет эффективное использование массового маркетинга. По словам Реджиса Маккенны: «У покупателей появилась масса возможностей и способов совершения покупок, выбор из колоссального количества вариантов: они покупают товары в гигантских торговых центрах, в специализированных магазинах, супермаркетах, заказывают их по почте или через Интернет. Отовсюду — с экранов телевизоров, по радио, через компьютерные сети, по телефонам, телефаксам, а также со страниц множества журналов и газет на них обрушиваются бурные информационные потоки».<sup>1</sup>

Многообразие средств рекламы и каналов распределения чрезвычайно затрудняет использование унифицированного маркетинга. Некоторые аналитики утверждают, что массовый маркетинг умирает. Все больше поставщиков предпочитает не распылять маркетинговые ресурсы, а концентрировать их, и, как следствие, обращается к микромаркетингу, осуществляя его на одном из четырех уровней: сегменты, ниши, локальные уровни и отдельные клиенты.

### Маркетинг в рыночном сегменте

*Сегмент рынка* — это крупная, идентифицируемая по каким-либо признакам (сходные потребности, покупательская способность, регион проживания, потребительские приоритеты и привычки) группа покупателей. Например, автомобильная компания

может выделить четыре крупных сегмента — покупатели, которые воспринимают автомобиль как средство передвижения, видят в нем предмет роскоши, нуждаются в его высоких эксплуатационных характеристиках или гарантиях безопасности.

Составляющие каждый отдельный сегмент покупатели имеют примерно одинаковые, но не идентичные потребности и желания, в связи с чем Дж. Андерсон и Дж. Нарус призывают специалистов по маркетингу использовать для всех субъектов рыночного сегмента не одно стандартное предложение, а *гибкие предложения*.<sup>2</sup> Гибкое рыночное (маркетинговое) предложение включает элементы продукции и услуг, представляющие ценность для всех членов сегмента, и *дополнительные опции*, важные для некоторых его субъектов (предоставляемые за дополнительную плату). Например, авиакомпания *Delta Airlines* предлагает всем пассажирам экономического класса место, питание и прохладительные напитки. К дополнительным услугам относятся спиртные напитки и наушники.

### Маркетинг в рыночной нише

*Рыночная ниша* — более узкая группа покупателей, которые стремятся получить особый набор выгод. Специалисты по маркетингу обычно выявляют нишу путем деления сегмента на субсегменты. Например, табачная компания может выделить два субсегмента заядлых курильщиков: тех, кто пытается оставить пагубную привычку, и тех, кто не собирается с ней расставаться.

Компания находит нишу привлекательной, если: составляющие ее покупатели имеют особый набор потребностей или готовы заплатить более высокую цену за лучшее удовлетворение своих запросов; данной нишей не интересуются конкуренты; компания получит определенные преимущества от специализации на обслуживании ниши; ниша перспективна с точки зрения роста, развития и прибыльности. В то время как сегменты достаточно обширны и обычно привлекают нескольких конкурентов, ниши весьма малы и потому в них оперируют всего одна-две фирмы. Соответственно, крупные корпорации теряют часть рынка «по милости» обосновавшихся в нишах «узких специалистов».<sup>3</sup>

Маркетинг ниш практикуется не только малыми, но и крупными компаниями вроде *Hallmark*. Многие немецкие фирмы среднего размера (со штатом до 500 человек) также считают для себя выгодным обслуживать ниши: *Tetra Food* обеспечивает примерно 80% поставок кормов для тропических аквариумных рыб; *Hohner* принадлежит 85% мирового рынка губных гармоник; на долю *Beefier* приходится 50% мирового рынка больших «семейных» зонтов. Эти компании процветают в избранных ими нишах потому, что искренне заботятся о клиентах, предлагают им обслуживание высокого качества, творчески относятся к удовлетворению потребностей покупателей.<sup>4</sup>

Ввиду невысоких расходов на открытие магазина в Интернете сегодня неплохую прибыль приносит обслуживание даже «миниатюрных» ниш. Фактически 15% коммерческих сайтов, принадлежащих фирмам со штатом менее 10 человек, ежегодно приносят более \$100 тыс. прибыли, а 2% — более \$1 млн. Секрет успеха в сетевом обслуживании ниш состоит в выборе труднодоступного товара, который не требует обязательного осмотра при покупке.

## Локальный маркетинг

В основе локального маркетинга лежат специальные маркетинговые программы, направленные на удовлетворение потребностей локальных групп покупателей (торговые зоны, магазины для жителей отдаленных районов, магазины, рассчитанные на конкретных покупателей). Например, американский *Citibank* предоставляет в своих филиалах жителям близлежащих районов особый комплекс услуг. В супермаркетах компании *Kraft*, специально подбирают конкурентоспособный ассортимент сыров, уделяя особое внимание выкладке товара и стимулируя продажи в районах проживания покупателей с высокими, средними и низкими доходами, а также в этнических общинах.

Сторонники локализации маркетинга считают, что общенациональные рекламные кампании лишены смысла, поскольку не учитывают региональных особенностей и потребностей. Противники же локального маркетинга полагают, что он приводит к росту производственных и маркетинговых издержек и уменьшению экономии от масштаба производства. Если компания-поставщик стремится максимально учесть локальные потребности, ей следует приготовиться к решению проблем логистики. И наконец, поскольку различным регионам требуются товары со специфическими характеристиками, а значит, и особая реклама, возникает опасность «размывания» имиджа торговой марки компании.

## Индивидуальный маркетинг

На последнем уровне сегментирования мы имеем дело с «индивидуальным сегментом», «кастомизированным маркетингом» (т. е. работой «на заказ», от англ. *custom* — привычка конкретного человека) или маркетингом «один-на-один».<sup>3</sup> Веками потребителям предоставлялось индивидуальное обслуживание: на заказ сапожниками и портными изготавливались обувь и одежда. Новые технологии — компьютеры, базы данных, робототехника, интернет и экстранет, электронная почта и факсимильные аппараты — позволяют компаниям вернуться к маркетингу, ориентированному на конечных потребителей или к так называемому «массовому индивидуальному обслуживанию» (массовой кастомизации).<sup>6</sup> Под *массовым индивидуальным обслуживанием (массовой кастомизацией)* понимается использование возможностей массового производства для изготовления товаров по индивидуальным заказам.

Например, компания с миллиардным оборотом *Andersen Windows*, производитель и поставщик окон, перешла к массовому индивидуальному обслуживанию после того, как ассортимент выпускаемой продукции неимоверно разросся, что приводило в замешательство как домовладельцев, так и подрядчиков-строителей. Дабы положить конец хаосу, *Andersen* разработала интерактивную компьютерную версию каталога для дистрибьюторов и розничных торговцев. При помощи этой системы, состоящей более чем из 650 экранов, потребитель может определить характеристики каждого окна, выбрать его конструкцию и определиться с ценой. *Andersen* продолжает разработку технологий «индивидуального» производства, которая позволила бы избежать неоправданного увеличения ассортимента готовых изделий (с чем и были связаны основные издержки компании).

## Структуры сегментирования рынка

Известно множество способов построения сегментов рынка. Один из самых популярных методов — *деление рынка сообразно предпочтениям потребителей*. Предположим, покупателям мороженого задают вопрос о том, мороженое какой из двух марок им нравится больше с точки зрения вкусовых качеств и консистенции. Исходя из полученных ответов, формируются три структуры предпочтений.

- *Однородная (гомогенная) структура предпочтений*. На рис. 9.1, а представлена структура рынка покупателей, предпочтения которых примерно одинаковы. Мы видим, что естественные сегменты на рынке отсутствуют, поэтому можно сделать вывод, что существующие марки мороженого пользуются примерно одинаковым спросом и имеют сходные характеристики. Точки, характеризующие потребительские предпочтения, образуют группу в центре диаграммы.
- *Рассеянная (диффузионная) структура предпочтений*. Противоположна однородной структуре. Точки, характеризующие предпочтения группы потребителей, разбросаны по всему рыночному пространству (рис. 9.1, б). Вкусы покупателей существенно различаются. Одна марка мороженого, которая появится на рынке первой, должна занять место в центре, привлекая внимание как можно большего числа покупателей. Если на рынке несколько торговых марок, они, скорее всего, разместятся по всему рыночному пространству и будут существенно отличаться друг от друга, удовлетворяя разные потребности покупателей.
- *Групповая (кластерная) структура предпочтений*. На рынке могут быть выявлены четкие группы покупателей с одинаковыми предпочтениями, которые называются *естественными сегментами рынка* (рис. 9.1, в). У компании, первой вступившей на рынок, есть три возможности. Во-первых, ее товар может привлечь внимание всех групп покупателей. Во-вторых, компания может предпочесть наибольший сегмент рынка, т. е. товар займет место в центре (*концентрированный маркетинг*). И в-третьих, она имеет возможность разработать несколько торговых марок, ориентированных на каждый рыночный сегмент.

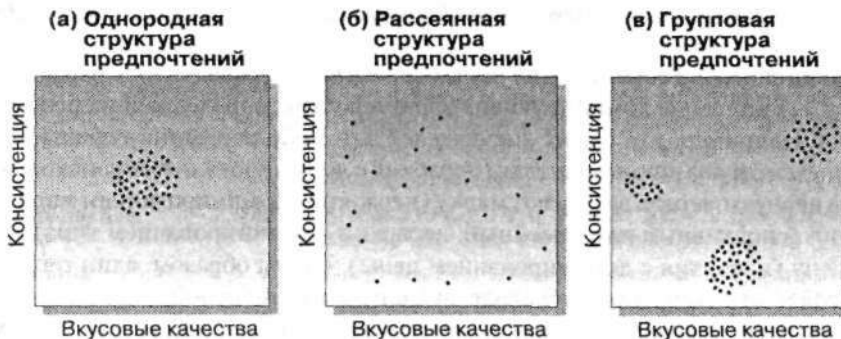


Рис. 9.1. Основные структуры рыночных предпочтений

## Процедура сегментирования рынка

Исследователи рынка рекомендуют применять для сегментирования рынка подход разграничения потребностей. В частности, Роджер Бест предлагает разделить процесс сегментирования на семь этапов, представленных в табл. 9.1. Ввиду того, что с течением времени сегменты могут видоизменяться, процедуру определения сегментов рынка следует периодически повторять.

**Таблица 9.1.** Этапы процесса сегментирования рынка

	Описание
1. Сегментирование	Группируем клиентов по сегментам, основываясь на потребностях, исходя из схожих потребностей и выгод, искомых клиентом для решения конкретной проблемы потребления
2. Определение сегментов	Определяем, какие факторы демографического характера, стиля жизни и особенностей использования продукта делают каждый сегмент, выделенный на основе потребности, особым и идентифицируемым
3. Привлекательность сегментов	Определяем общую привлекательность каждого сегмента, используя определенные критерии привлекательности сегмента (такие как рост рынка, интенсивность конкуренции и доступность рынка)
4. Прибыльность сегментов	Определяем прибыльность сегмента
5. Позиционирование сегментов	Для каждого сегмента разрабатываем «ценностное предложение» и стратегию позиционирования с акцентом на продукт и цену и исходя из уникальных потребностей и характеристик представителей данного сегмента
6. «Критическая оценка» сегмента	Создаем «архив сегмента» с целью оценки привлекательности стратегии позиционирования, ориентированной на каждый сегмент
7. Стратегия комплекса маркетинга	Расширяем, детализируем стратегию позиционирования с целью включения в нее всех аспектов комплекса маркетинга (маркетинга-микс): продукта, цены, особенностей продвижения и распространения

*Источник: Robert J. Best, Market-Based Management (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 2000).*

Один из способов обнаружения новых сегментов — исследование иерархии признаков, т. е. выделение доминирующих характеристик, определяющих решение покупателя. Например, для одних покупателей автомобиля доминирующим признаком является страна-производитель (иерархия с доминированием происхождения), другие в первую очередь выбирают марку (иерархия с доминированием марки), третьи — тип (спортивный или семейный; иерархия с доминированием типа), четвертые — цену (иерархия с доминированием цены). Таким образом, один сегмент может состоять из покупателей, руководствующихся типом/ценой/маркой, а другой — из покупателей, руководствующихся качеством/сервисом/типом. При любом способе сегментирования каждый сегмент должен иметь четко выраженные демографические, психографические и географические признаки.

## Сегментирование потребительского и делового рынков

Ввиду различий, свойственных потребительскому и деловому рынкам, специалисты по маркетингу не могут полагаться на одни и те же критерии при их сегментировании. Для сегментирования потребительского рынка за основу берется одна группа переменных, для сегментирования рынка организаций — другая.

### Основные принципы сегментирования потребительских рынков

Для сегментирования потребительских рынков обычно используются связанные с характеристиками потребителя географические, демографические и психографические признаки, а также переменные поведения, связанные с реакциями потребителя (табл. 9.2). Определившись с сегментами, маркетологи анализируют наличие связей между различными характеристиками потребителей и их поведенческими реакциями. Например, исследователь может выяснить, есть ли между потребителями, выбирающими автомобиль «по качеству», а не «по цене», географические, демографические или психографические отличия. Тем самым он определяет, представляют ли интерес данные сегменты с точки зрения маркетинга.

Таблица 9.2. Основные переменные сегментирования потребительских рынков

ГЕОГРАФИЧЕСКИЕ ПРИЗНАКИ	
<b>Регион</b>	Тихоокеанский, горный, северо-западный центр, юго-западный центр, северо-восточный центр, юго-восточный центр, южно-атлантический, северо-атлантический
<b>Город</b>	С населением менее 5 тыс., 5-20 тыс., 20-50 тыс., 50-100 тыс., 100-250 тыс., 250-500 тыс., 0,5-1,0 млн, 1-4 млн, свыше 4 млн человек
<b>Плотность</b>	Города, пригороды, сельская местность
<b>Климат</b>	Северный, южный
ДЕМОГРАФИЧЕСКИЕ ПРИЗНАКИ	
<b>Возраст</b>	Моложе 6 лет, 6-11 лет, 12-19 лет, 20-34 года, 35-49 лет, 50-64 года, старше 65 лет
<b>Размер семьи</b>	1-2 человека, 3-4 человека, 5 человек и более
<b>Жизненный цикл семьи</b>	Молодые незамужние и неженатые люди, молодые семьи без детей, молодые семьи с младшим ребенком в возрасте до 6 лет, молодые семьи с младшим ребенком в возрасте 6 лет и старше, пожилые супруги с детьми моложе 18 лет, пожилые супруги без детей, одинокие, прочие
<b>Пол</b>	Мужчины, женщины
<b>Уровень дохода</b>	Менее \$10 тыс., \$10-15 тыс., \$15-20 тыс., \$20-30 тыс., \$30-50 тыс., \$50-100 тыс., \$100 тыс. и выше
<b>Род занятий</b>	Специалисты и техники, менеджеры, должностные лица и собственники, служащие, торговый персонал, ремесленники, руководители среднего звена, квалифицированные рабочие, фермеры, пенсионеры, студенты, домохозяйки, безработные

Окончание табл. 9.2

<b>Образование</b>	Неполное начальное или начальное, неполное среднее, среднее, неполное высшее, высшее
<b>Религиозные убеждения</b>	Католики, протестанты, иудеи, мусульмане, индусы, прочие
<b>Раса</b>	Европеоидная, монголоидная, негроидная
<b>Поколение</b>	Родившиеся до 1946 г., родившиеся с 1946 по 1964 г., родившиеся с 1964 по 1984 г., родившиеся после 1984 г.
<b>Национальность</b>	Американцы, англичане, французы, немцы, итальянцы, японцы
<b>ПСИХОГРАФИЧЕСКИЕ ПРИЗНАКИ</b>	
<b>Образ жизни</b>	Консерваторы, жизнелюбы, эстеты
<b>Особенности личности</b>	Личность обязательная, общительная, авторитарная, честолюбивая
<b>ПОВЕДЕНЧЕСКИЕ ПРИЗНАКИ</b>	
<b>Повод для совершения покупки</b>	Обыденная покупка, особое событие
<b>Искомые выгоды</b>	Качество, сервис, экономия, скорость
<b>Интенсивность потребления</b>	Низкая покупательская активность, средняя, высокая
<b>Статус пользователя</b>	Не пользующийся, бывший пользователь, потенциальный пользователь, пользователь-новичок, постоянный пользователь
<b>Степень лояльности</b>	Отсутствует, средняя, сильная, абсолютная
<b>Степень готовности к покупке</b>	Неосведомленный, осведомленный, знающий, заинтересованный, желающий, намеревающийся совершить покупку
<b>Отношение к товару</b>	Восторженное, благожелательное, безразличное, отрицательное, враждебное

**Сегментирование по географическим признакам.** *Сегментирование по географическому признаку* заключается в разделении рынка на различные географические единицы: государства, штаты, регионы, округа, города и т. д. Компания принимает решение о целесообразности осуществления операций в одном или нескольких регионах или же на рынке в целом. При этом необходимо учесть особенности населения данных регионов, поскольку потребности и предпочтения их жителей могут существенно различаться. Некоторые компании, в частности *Pillsbury*, сегментируют рынок даже по почтовым индексам, а затем при помощи сложных компьютерных программ анализируют данные по предпочтениям, мнениям и покупательским привычкам потребителей. Такая схема сегментирования позволяет фирмам целенаправленно проводить специфические маркетинговые кампании и, к примеру, выявлять те категории продуктов, запас которых в продовольственных магазинах должен постоянно пополняться.

**Сегментирование по демографическим признакам.** *Сегментирование по демографическим признакам* предполагает деление рынка на различные группы в соответствии с возрастом потребителей и другими переменными, перечисленными в табл. 9.2. Демографические переменные используются в сегментировании



чаще прочих. Одна из причин их популярности в том, что желания, предпочтения и интенсивность использования товаров тесно связаны именно с демографическими переменными, другая — в том, что просчитать их проще, чем большинство других факторов. Даже при составлении характеристики целевого рынка на основе, например, особенностей личности необходимо исследовать их связь с демографическими характеристиками, чтобы определить размер целевого рынка и способы наиболее эффективного его охвата.

Рассмотрим, как именно демографические переменные используются для разделения рынка на сегменты.

- *Возраст потребителя и этап жизненного цикла семьи.* С возрастом потребности и возможности покупателей меняются. Когда производитель детского питания компания *Gerber* это осознала, было решено расширить традиционно выпускаемую ассортиментную группу детского питания за счет новой линии «Graduates», рассчитанной на детей от одного года до трех лет. Одна из причин, по которой компания решила освоить новый сегмент рынка, заключалась в уменьшении, вследствие падения рождаемости, численности младенцев, которых кормят детским питанием. Производитель рассчитывал, что родители, которые для грудных младенцев привыкли покупать детское питание определенной марки, благожелательно отнесутся и к новой ассортиментной группе продуктов, рассчитанных на детей более старшего возраста. Впрочем, возраст потребителей и жизненный цикл семьи — «коварные» переменные. Например, компания *Ford Motor* при выделении целевого рынка модели «Mustang» следовала сложившимся стереотипам о возрасте покупателей, поэтому изначально ее автомобиль был ориентирован исключительно на молодых людей, мечтающих о приобретении недорогой спортивной автомашины. Но вскоре обнаружилось, что «Mustang» пользуется спросом не только среди молодых людей, но и среди тех, кто молод душой.
- *Пол.* Сегментирование по тендерным признакам давно используется в производстве одежды, на рынке парикмахерских услуг, в косметической отрасли, в издательском деле. К данному виду сегментирования рынка иногда обращаются и компании других отраслей. Прекрасной иллюстрацией того, какие блага сулит тендерное сегментирование, может служить сайт, посвященный женщинам. Сайт [iVillage.com](http://iVillage.com) первоначально был ориентирован на широкую аудиторию — «бэби-бумеров», поколение пика рождаемости в США. Но успех ему принесли именно женщины, обсуждавшие на страничке «Parent Soup» разного рода секреты и рецепты. Через какое-то время [iVillage.com](http://iVillage.com) превратился в крупнейшее онлайн-общество дамское.<sup>7</sup>
- *Уровень доходов.* Еще один общепринятый критерий разделения рынка на сегменты, — особенно применительно к таким товарам и услугам, как автомобили, яхты, одежда, косметика и путешествия, — уровень доходов потребителей. Однако и он не всегда позволяет точно определить целевого потребителя того или иного товара. Наиболее экономичные автомобили покупаются отнюдь не самыми бедными потребителями, а теми, кто считает себя таковыми. Дорогие и умеренно дорогие модели автомобилей приобретаются привилегированными сегментами каждого социального класса.

- *Поколение.* Каждое поколение находится под влиянием атмосферы, в которой оно выросло, — музыки, кино, политических и других событий. Дж. Мередит и Ч. Шив предлагают более четкую концепцию поколенческого сегментирования, именуемую ими когортным сегментированием.<sup>8</sup> Когорты — группы людей, на жизнь и взгляды которых оказали влияние определенные мировые или локальные процессы и события (например, Вторая мировая война). Члены когорты ощущают свою принадлежность к группе. Ориентируясь на определенную когортку, маркетологи часто используют в рекламе товаров символы и образы, имеющие для представителей данного отряда особое значение, неким образом связанное с их характерным жизненным опытом.
- *Социальный класс.* Принадлежность к социальному классу оказывает сильное влияние на приверженность покупателей тем или иным маркам автомобилей, стилю мебели, способам проведения досуга, книгам, магазинам. Многие компании разрабатывают товары и услуги в расчете на конкретный социальный класс. Но вкусы представителей различных классов с годами меняются. Например, если в 1990-х гг. было модно выставлять напоказ свою принадлежность к высшим слоям общества, то сегодня потребители больше ценят утилитаризм.

**Сегментирование по психографическим признакам.** При *психографическом сегментировании* потребители разделяются на группы в соответствии со стилем жизни и особенностями личности. Представители одной демографической группы могут иметь совершенно различные психографические характеристики.

- *Стиль жизни.* Если в США принято выделять семь социальных классов, то стилей жизни — значительно больше. Образ жизни оказывает существенное влияние на интерес потребителей к тем или иным товарам. Казалось бы, мясо — продукт, для которого «стилевое» сегментирование не имеет особого значения, однако в торгующей мясными продуктами *Kroger Company* решили иначе. В большинстве магазинов витрины с мясными продуктами организованы просто: здесь баранина, там — куры и т. д. В супермаркете *Kroger* в г. Нэшвилле был проведен интересный эксперимент. На одной стойке появилась вывеска «Готовится за несколько минут», на другой, заполненной сосисками и гамбургерами, — «Это любят дети», на третьей — «Я люблю готовить». Ориентация на жизненный стиль, а не на пищевую ценность продукта привела к тому, что традиционные покупатели баранины и свинины начали приобретать также ягнятину и телятину. При этом существенно выросли как уровень продаж, так и прибыль супермаркета. Однако деление рынка на сегменты по стилю жизни не всегда приводит к желаемым результатам. Например, новая марка не содержащего кофеина кофе компании *Nestle*, предназначенная специально для «сов», не пользовалась спросом, потому что потребители не увидели смысла в такой специализации продукта.
- *Особенности личности.* Для сегментирования рынка используются и временные, характеризующие личность покупателей. Поставщики наделяют свой продукт *личностными характеристиками*, которые соответствуют индивидуальности потребителей. Например, марка может казаться

искренней («Gateway Computer»), воодушевляющей («Nike») или суровой («Timberland»).

- *Система ценностей.* Некоторые маркетологи проводят сегментирование на основе определяющих поведение потребителей систем ценностей. Система ценностей достаточно стабильна; она детерминирует и поведение, и позиции человека, его желания и предпочтения. Маркетологи, использующие данный вид сегментирования, исходят из предпосылки о том, что, обращаясь к внутреннему миру покупателей, они получают возможность влиять на внешние его проявления и, тем самым, на поведение потребителя. Исследовательская фирма *Roper Reports Worldwide Global Consumer Survey* разработала схему сегментирования на основе системы ценностей для глобальных рынков. По результатам опроса, охватившего 35 стран, *Roper* выделила 6 основных ценностных сегментов: *борцы* (акцентируют внимание на материальном успехе и карьере), *благочестивые* (очень важное значение придают традициям и долгу), *альтруисты* (их волнуют социальные проблемы), *задушевные друзья* (прежде всего ценят личные взаимоотношения, на первом месте в системе ценностей — семья), *любители поразвлечься* (самая «юная» группа, в которой преобладают представители мужского пола) и *творцы* (проявляют интерес к образованию, науке и технике).

**Сегментирование по поведенческим признакам.** *Сегментирование по поведенческим признакам* заключается в разделении покупателей на группы в зависимости от их знаний, квалификации как пользователей и реакции на продукт. Многие продавцы убеждены, что поведенческие переменные (повод для совершения покупки, искомые выгоды, статус пользователя, интенсивность потребления, степень лояльности товару, степень готовности потребителя совершить покупку и отношение покупателя к товару) — наилучшая основа формирования рыночных сегментов.

- *Повод для совершения покупки.* Покупатели различаются между собой в зависимости от факторов, которые инициируют возникновение потребности в продукте, совершение покупки, использование товара. Так, поводом для обращения к услугам авиакомпании является необходимость отправиться в деловую поездку, на отдых или в поездку по семейным обстоятельствам. Соответственно, авиакомпания может специализироваться на обслуживании пассажиров, движимых одной из указанных причин. Например, чартерные авиалинии обслуживают пассажиров, отправляющихся на отдых. Сегментирование рынка в зависимости от поводов для покупки позволяет компании расширить диапазон использования товара. Кроме того, компания-поставщик может рассматривать важные события в жизни любого человека (свадьба, повышение по службе или кончина близких) как повод для возникновения специфических потребностей. Поставщики услуг, такие как банки, адвокатские бюро и рекрутинговые фирмы, предлагают помощь людям, оказавшимся в различных ситуациях.
- *Искомые выгоды.* Одной из действенных форм сегментирования рынка является классификация покупателей по ожидаемым от товара выгодам. Например, изучение благ, связанных с совершением путешествий, позволило

идентифицировать три сегмента рынка: потребителей, желающих провести время с семьей, искателей приключений или любознательных, а также любителей поразвлечься.

- *Статус пользователя.* Рынки можно разделить на группы потребителей, не пользующихся товаром, приобретавших продукт ранее, потенциальных пользователей, пользователей-новичков и постоянных пользователей. Выбор сегмента зависит также от положения компании на рынке. Крупные концерны, контролирующие значительную долю рынка, стремятся привлечь новых пользователей, а небольшие фирмы — привлечь часть постоянных потребителей товаров компаний-лидеров.
- *Интенсивность потребления.* По интенсивности потребления рынки подразделяются на группы покупателей с низкой, умеренной и высокой активностью использования товара. Активные (крупные) потребители часто составляют небольшую долю рынка, но на них приходится основная доля объема продаж. Компаниям-поставщикам выгоднее обслужить одного крупного потребителя, чем нескольких мелких клиентов, что находит отражение и в маркетинговых стратегиях. Однако крупные клиенты либо отличаются исключительной лояльностью единственной полюбившейся марке, либо постоянно ищут самую низкую цену и, следовательно, никогда не демонстрируют лояльности ни одной марке.
- *Степень лояльности.* Рынок также может быть разделен на сегменты по степени лояльности (приверженности) потребителей определенным торговым маркам. По степени лояльности покупателей можно разделить на четыре группы: (1) *активные приверженцы* (потребители, постоянно приобретающие одну марку товара); (2) *частичные приверженцы* (потребители, отдающие предпочтение двум-трем маркам товара); (3) *непостоянные приверженцы* (потребители, которые меняют свои предпочтения); (4) *покупатели, не приверженные ни одной марке* (потребители, которые переключаются с марки на марку, не демонстрируя лояльности ни одной из них). На рынках встречаются самые разные соотношения представителей четырех основных типов покупателей. Рынок, *лояльный марке*, — тот, на котором большая часть покупателей проявляет абсолютную приверженность одной из марок товара (рынки зубной пасты и пива, например). Компаниям, оперирующим на рынках с высокой лояльностью марке, нелегко увеличить уже принадлежащую им долю, а выйти на них новым фирмам — почти невозможно. Однако то, что компания может принять за лояльность марке, на деле может быть привычкой, отражением безразличия рынка, выбором в пользу более дешевого товара, нежеланием идти на высокие издержки, связанные с переключением на другую марку, отсутствием в продаже товаров других производителей. Поэтому компаниям-поставщикам необходимо выяснить истинные мотивы наблюдаемого покупательского поведения.
- *Степень готовности покупателя.* Потребители могут находиться на разных стадиях готовности к совершению покупки: одни еще не осведомлены о продукте, другим известно о его существовании, третьи информированы о его потребительских свойствах, четвертые проявили интерес к товару, пя-

тые желают приобрести его, шестые намереваются сделать покупку. Соотношение числа потребителей в различных группах в значительной мере определяет направленность разрабатываемых маркетинговых программ.

- *Отношение к товару.* По отношению к товару потребители могут разделяться на пять групп. Отношение к товару может быть (1) восторженным, (2) благожелательным, (3) безразличным, (4) отрицательным или (5) враждебным. Например, в период предвыборной кампании агитаторы, исходя из отношения избирателей к кандидату, определяют, сколько усилий, времени и средств следует потратить на коммуникации с каждой из групп. Они благодарят избирателей, восторженно приветствующих программу политической партии, и напоминают им о необходимости проголосовать, стремятся укрепить во мнении благожелательно настроенных граждан, стараются заполучить голоса безразличных к происходящему индивидов и не тратят времени на изменение отношения враждебно настроенных людей.

Мультиатрибутивное сегментирование (геосегментирование). Специалисты постоянно увеличивают число одновременно используемых переменных сегментирования, стараясь выявить пусть менее многочисленные, но более четко выраженные целевые рынки. Так, отдел маркетинга банка не только идентифицирует группу состоятельных пенсионеров, но и подразделяет ее на несколько сегментов в зависимости от уровня доходов, имущественного положения, суммы сбережений, а также отношения к рискованным операциям.

Одним из наиболее перспективных направлений мультиатрибутивного сегментирования является *геосегментирование*. Данный метод, в сравнении с общепринятым сегментированием по демографическому принципу, позволяет составить более подробную характеристику потребителей. Геосегментирование помогает фирме получить ответы на следующие вопросы: В каких кластерах (группах, определяемых районом проживания или почтовым индексом) сосредоточены наши самые ценные покупатели? Насколько глубоко мы уже проникли в эти сегменты? Какие рынки представляются самыми перспективными?

Геосегментирование было предложено компанией *Claritas Inc.*, разработавшей его основные принципы (разделение потребителей по почтовым индексам или *PRIZM*): 500 тыс. округов США были разделены на 62 кластера в соответствии с преобладающим в них стилем жизни населения. При формировании групп учитывались 39 факторов пяти категорий: (1) образование и уровень благосостояния, (2) жизненный цикл семьи, (3) урбанизация, (4) раса и этническая группа и (5) мобильность. Потребители разделялись на группы по почтовому индексу, по району переписи населения или по кварталам.

Каждому кластеру было присвоено имя, отражающее его сущность, например, «Американская мечта» или «Сельские жители». Приведем характеристики двух групп потребителей, идентифицированных по принципам *PRIZM*. Состоятельные «новые американцы», составляющие кластер «Американская мечта», — это представители разных этнических групп («мозаика большого города»), которые предпочитают автомобили иностранных марок, читают журнал «Essence», общаются со своим банком и следят за состоянием счетов через домашний компьютер. В отличие от них, молодые семьи из группы «Сельская индустрия» работают

в офисах и на заводах, покупают вещи на распродажах, читают журнал «True Story» и любят рыбалку.

Геосегментирование приобретает все большее значение, ибо отражает разнородность населения Америки и позволяет работать с микросегментами, охват которых обеспечивается использованием сравнительно недорогих баз данных и программ, а также возрастающей интеграцией данных и развитием Интернета.

### Принципы сегментирования деловых рынков

При разделении на сегменты бизнес-рынков используется большая часть переменных, применяющихся для сегментирования потребительских рынков: географические характеристики, искомые выгоды, интенсивность потребления. Естественно, что производители товаров производственного назначения задействуют и другие переменные. Т. Бонома и Б. Шапиро предлагают положить в основу сегментирования бизнес-рынков переменные, представленные в табл. 9.3. Важнейшими среди них являются демографические переменные, за которыми следуют операционные факторы и, наконец, особенности личности покупателя.

**Таблица 9.3.** Основные переменные сегментирования рынка товаров производственного назначения

#### Демографические переменные

1. *Отрасль.* Какие именно отрасли промышленности следует обслуживать?
2. *Размеры потребителей.* Фирмы какого размера следует обслуживать?
3. *Местонахождение.* Какие географические регионы следует обслуживать?

#### Операционные переменные

4. *Технология.* На каких технологиях потребителей следует сосредоточить внимание?
5. *Статус пользователя.* Каких потребителей мы выбираем: с высокой, умеренной или низкой активностью потребления?
6. *Объем требуемых товаров/услуг.* Каких потребителей мы будем обслуживать: тех, кому требуются товары и услуги в большом объеме, или тех, кто нуждается в небольших партиях?

#### Практика закупок

7. *Организация снабжения.* Как будут осуществляться закупки — централизованно или децентрализованно?
8. *Профиль компании.* Мы будем работать с промышленными компаниями, финансовыми или занятыми в других областях?
9. *Структура существующих соотношений.* Следует ли обслуживать компании, с которыми уже установлены прочные связи, или попытаться заполучить более перспективных клиентов?
10. *Политика в области закупок.* Какие следует обслуживать фирмы: предпочитающие получать услуги на основе лизинга, с заключением контракта на обслуживание или комплектные поставки?
11. *Критерий закупок.* Какие следует обслуживать фирмы: те, которые уделяют первостепенное внимание качеству, уровню обслуживания или цене?

#### Ситуационные факторы

12. *Срочность.* Какие компании следует обслуживать: те, которым может потребоваться срочная и непредвиденная поставка товаров, или те, которые отдадут приоритет уровню обслуживания?

## Окончание табл. 9.3

13. *Область применения.* Следует ли сосредоточить внимание на использовании товаров по определенному назначению или на различных вариантах использования?

14. *Размер заказа.* Следует ли сконцентрировать внимание на больших заказах или мелких партиях?

**Особенности личности покупателя**

15. *Сходство покупателя и продавца.* Следует ли обслуживать фирмы, сотрудники которых по многим признакам схожи с нашими?

16. *Отношение, к риску.* Каких потребителей следует обслуживать: любящих рисковать или избегающих малейших опасностей?

17. *Лояльность.* Следует ли обслуживать фирмы, которые проявляют высокую степень преданности своим поставщикам?

*Источник: Thomas H. Bonoma and Benson P. Shapim. Segmenting the Industrial Market, 1983.*

Поставщик товаров производственного назначения в первую очередь должен решить, какую отрасль он будет обслуживать. Затем необходимо сегментировать целевую отрасль по размерам компаний (возможно, разработав специальные программы для крупных потребителей). Особой привлекательностью для производителей товаров производственного назначения обладают небольшие компании.<sup>9</sup> По данным Национального управления по малому бизнесу США, на долю небольших фирм приходится до 50% валового национального продукта, причем характерные для этого сегмента темпы роста превышают аналогичный показатель у крупных компаний.

*IBM*— одна из многих компаний, нацеленных на работу с малыми предприятиями. Внутри сегмента малых фирм США (со штатом до 1000 человек) *IBM* делает акцент на компании, руководимые представителями различных меньшинств. Стратегия корпорации состоит в том, что торговые представители некоторых ее подразделений работают исключительно со средними и малыми фирмами, сотрудничают с торговыми ассоциациями, представляющими интересы фирм, руководимых представителями меньшинств, налаживают более гибкую связь с малыми предприятиями (в частности, организуют телефонные продажи).

Помимо малого бизнеса, специалисты по маркетингу могут эффективно действовать в «зрелых» отраслях продукции производственного назначения, пользуясь методами сегментирования для определения целевых рынков. Например, К. Рэнган, Р. Мориарти и Г. Свортц выделяют четыре сегмента рынка металлоконструкций.<sup>10</sup>

1. *Программируемые покупатели.* Считают, что данный товар не имеет большого значения для деятельности их компании. Они приобретают его по необходимости наравне с другими товарами, обычно платят полную стоимость, удовлетворены относительно невысоким уровнем обслуживания. Очевидно, что они образуют наиболее выгодный для поставщика сегмент рынка.
2. *Осведомленные покупатели.* Придают «умеренное» значение продукту и осведомлены о предложениях конкурентов. Они получают небольшую скидку и обычный уровень обслуживания, сохраняют верность поставщику до тех пор, пока его цена остается на уровне цен конкурентов. Второй по выгодности сегмент.

3. *Вдумчивые покупатели*. Воспринимают приобретаемый продукт как важную составляющую успешной работы своей компании. Внимательно подходят к вопросу цены и обслуживания. Получают скидку в размере примерно 10% и обслуживание на уровне выше среднего. Такие покупатели осведомлены о торговых предложениях конкурентов и готовы заключить с ними сделку, если выиграют в цене, даже при некотором снижении уровня обслуживания.
4. *«Прагматики»*. Придают большое значение товару, требуют значительных скидок и первоклассного обслуживания. Они прекрасно знают поставщиков-конкурентов, неохотно идут на компромисс и при малейшей неудовлетворенности работой компании-продавца готовы отказаться от ее услуг.

Использование данной схемы сегментирования подскажет компаниям, работающим на «зрелом» рынке, каким покупателям следует предлагать хорошую цену таким — более или менее широкие наборы услуг.

## Выбор целевых сегментов рынка

После разделения рынка на группы потребителей и идентификации потенциала каждой из них компания оценивает привлекательность кластеров и выбирает один или несколько сегментов для освоения.

### Оценка сегментов рынка

В оценке сегментов рынка учитываются два фактора: (1) общая их привлекательность, а также (2) цели и ресурсы осваивающей его компании. Во-первых, определяется степень притягательности потенциального сегмента: его размер, темпы роста, прибыльность, возможность экономии от расширения масштабов производства, степень риска.

Во-вторых, фирма должна убедиться в целесообразности связанных с данным сегментом инвестиций (их соответствие поставленным целям и располагаемым ресурсам). Некоторые привлекательные сегменты отвергаются по той причине, что работа с ними не отвечает долгосрочным целям компании или же потому, что поставщик не обладает компетенцией, необходимой для создания более высокой в сравнении с конкурентами ценности (см. вставку «Искусство маркетинга: оценка сегментов рынка»).

### Искусство маркетинга: оценка сегментов рынка

Решение о том, на какой из выделенных сегментов следует нацелиться, является очень ответственным, ибо выбор не того сегмента (сегментов) может обернуться для компании напрасной тратой денег и лишит внимания нужные сегменты. Поэтому умение оценивать сегменты имеет для специалистов по маркетингу принципиальное значение. Прежде всего необходимо определить критерии для оценки привлекательности сегментов. Это могут быть такие параметры развития рынка, как его размер и потенциал роста; параметры интенсивности конку-



ренции — число конкурентов и легкость проникновения на рынок; параметры доступности рынка — доступ к каналам распространения и соответствие рынка ресурсам компании. Подобранный анализ покажет, какие сегменты наиболее привлекательны по тем или иным параметрам.

Затем специалист по маркетингу должен определить критерии выделения сегментов, не подходящих для компании, т. е. таких, к которым ей запрещают обращаться закон или морально-этические нормы. Чтобы исключить определенные сегменты, некоторые компании просчитывают потенциально высокие риски, например в виде надвигающихся политических беспорядков. Следующий шаг — это оценка вероятных объемов продаж и величины прибыли от оставшихся сегментов и использование этих цифр, наряду с критериями привлекательности, для ранжирования сегментов. Некоторые специалисты определяют порядок ранжирования, начисляя баллы каждому сегменту и отдавая приоритет сегментам с наивысшими баллами (если стратегией или миссией компании не предусмотрен иной метод).

Компания *Delta Education* из Нью-Гемпшира использовала сегментирование, чтобы подстегнуть рост продаж и добиться повышения годового дохода до \$50 млн. Компания продает наукоемкие и основанные на математическом анализе продукты через Глобальную сеть, розницу и каталоги. Среди критериев, используемых ею для оценки сегментов, следующие: средний уровень продаж и прибыли; частота покупок; дата последней покупки. Применив эти критерии, *Delta* поставила сегмент потребителей, совершивших несколько покупок, выше сегмента однократной покупки, а сегмент клиентов, совершивших покупку недавно, выше сегмента более давних покупок. «Чем быстрее клиент поднимется с первой ступени на вторую, — говорит глава отдела продаж и маркетинга, — тем выше его ценность для компании и сильнее стремление его удержать».

**Выбор и охват сегментов рынка.** Выбор сегментов, на которые компания планирует выйти, осуществляется, как правило, с использованием одной из пяти представленных на рис. 9.2 моделей структур целевых рынков.

**Концентрация усилий на единственном сегменте.** Многие компании останавливают свой выбор на одном-единственном сегменте рынка. Так, компания *Volkswagen* концентрируется на рынке малолитражных, а *Porsche* — на рынке спортивных автомобилей. Проведение концентрированного маркетинга позволяет компании всесторонне оценить потребности клиентов и обеспечить себе прочную рыночную позицию. Благодаря специализации фирма добивается сокращения издержек, что способствует расширению производства и позволяет увеличить расходы на рекламу и мероприя-



Рис. 9.2. Пять моделей выбора целевого рынка

тия по продвижению товаров. Кроме того, заняв лидирующее положение в выбранном сегменте, компания сокращает сроки окупаемости инвестиций.

Однако концентрированный маркетинг предполагает повышенный уровень риска. Выбранный сегмент рынка далеко не всегда оправдывает надежды осваивающей его компании (могут измениться предпочтения покупателей или вмешаться конкуренты). Поэтому многие фирмы предпочитают тактику одновременного выхода на несколько сегментов рынка.

**Избирательная специализация.** Избирательно специализирующаяся компания выбирает несколько привлекательных с точки зрения поставленных целей и имеющихся ресурсов рыночных сегментов. Целевые сегменты могут быть как сходными, так и различными, но каждый из них обещает компании высокие доходы. Стратегия одновременного охвата нескольких сегментов дает фирме возможность распределить риски.

Представьте себе радиовещательную компанию, которая стремится к расширению популярности как среди молодежи, так и среди представителей старших поколений. Компания *Emmis Broadcasting* владеет радиостанцией «New York's WRKS-FM», репертуар которой состоит главным образом из спокойного «ритм-энд-блюза» и классических композиций в стиле «соул», которые не могут не нравиться представителям старшего возраста, и станцией «WQHT-FM», транслирующей музыку в стиле «хип-хоп» для подростков и молодежи.

**Товарная специализация.** Некоторые компании концентрируют усилия на выпуске одного товара, но предлагают его нескольким сегментам рынка. Примером может служить фирма — производитель микроскопов, которые поставляются университетским, государственным и отраслевым лабораториям. Компания производит только микроскопы, но различных модификаций и для всех трех групп потребителей. Благодаря стратегии товарной специализации компания пользуется доверием потребителей и имеет репутацию надежного партнера. Однако при таком подходе всегда существует риск, что ее микроскопы будут вытеснены с рынка новым, более совершенным продуктом, произведенным конкурентом, использующим передовые технологии.

**Рыночная специализация.** При рыночной специализации компании сосредотачиваются на удовлетворении различных потребностей выбранной группы потребителей. В качестве примера можно привести маркетинговую политику фирмы, которая производит и продает университетским лабораториям большой ассортимент товаров: микроскопы, осциллографы, спиртовые горелки, колбы. Она занимает сильные позиции на выбранном рынке и становится каналом, через который поступает все ориентированное на данную группу потребителей научное оборудование. Однако при таком подходе существует риск, что в случае сокращения бюджетов потребителей данной группы они откажутся от услуг поставщика.

**Полный охват рынка.** При полном охвате рынка компания стремится предоставить всем группам потребителей все необходимые им товары. Реализовать стратегию полного охвата рынка способны только очень крупные производители — *IBM* (рынок компьютеров), *General Motors* (рынок автомобилей) и *Coca-Cola* (рынок прохладительных напитков). Компания стремится охватить рынок с помощью недифференцированного или дифференцированного маркетинга.

Придерживаясь стратегии *недифференцированного маркетинга*, компания пренебрегает различиями в сегментах и выходит на весь рынок с единственным предложением. Она концентрирует усилия на удовлетворении общих потребностей покупателей, абстрагируясь от различий между ними. При разработке маркетинговых программ, нацеленных на охват максимального числа потребителей, акцент делается на массовый сбыт и массовую рекламу. Цель поставщика — формирование в сознании потребителей положительного имиджа продукта. Освоение узкой ассортиментной группы товаров позволяет снизить издержки производства, уменьшить затраты на хранение и транспортировку, а также расходы на маркетинговые исследования и рекламу. Очевидно, для того чтобы завоевать наиболее чувствительные к цене сегменты рынка, компании придется трансформировать низкие издержки в низкие цены для потребителей.

Стратегия *дифференцированного маркетинга* предусматривает освоение компанией нескольких сегментов рынка, для каждого из которых разрабатывается отдельная программа. Так, представители корпорации *General Motors* утверждают, что она выпускает автомобили «для любого кошелька, любой цели и любого человека». Компания *Intel* предлагает микросхемы и программное обеспечение потребителю и деловому рынку, малым предприятиям, рынкам, специализирующимся на создании сетей, оцифрованных изображений и видеопродукции.<sup>11</sup> Дифференцированный маркетинг позволяет достичь больших (в сравнении с недифференцированным) объемов продаж, однако возрастают и издержки ведения бизнеса, а именно, затраты на модификацию продуктов, производственные и административные издержки, расходы на управление материальными запасами и на продвижение товаров.

Поскольку дифференцированный маркетинг приводит к увеличению как объема продаж, так и издержек, определение его эффективности сопряжено со значительными трудностями. Производителям необходимо проявлять осторожность и избегать разделения рынка на слишком маленькие сегменты. Иначе им, возможно, придется проделывать обратную операцию по *слиянию* нескольких крохотных сегментов в один. Например, компания *Smith Kline Beecham* предложила рынку зубную пасту «Aquafresh», ориентированную сразу на три целевых сегмента — потребителей, которые хотят иметь одновременно «свежее дыхание, белоснежные зубы и защиту от кариеса».

### Обслуживание нескольких целевых сегментов и суперсегменты

Очень часто компания направляет маркетинговые действия сначала на один целевой сегмент, а затем распространяет на другие. Например, компания *Motorola*, опираясь на данные исследования потребителей, охватывающего респондентов из 25 стран, разработала четыре новые субмарки мобильных телефонов, каждая из которых предназначена для особого сегмента рынка. По замыслу разработчиков, марка «Accompli» должна привлечь покупателей, стремящихся всегда быть на переднем крае технологии беспроводной связи; марка «Timeport» ориентирована на деловых людей, для которых телефон — это, прежде всего, рабочий инструмент; марка «V.» предназначена потребителям, пекущимся о статусе, равнодушным к модным тенденциям и техноло-

гическим новшествами; марка «Talkabout» предлагается пользователям, которым важно иметь удобное и надежное средство связи.

Если компания решила направить усилия на освоение нескольких сегментов рынка, ей придется уделить особое внимание вопросам взаимосвязи между сегментами с точки зрения издержек, организации эффективной деятельности и развития технологий. Фирма, несущая постоянные издержки (зарплата торговому персоналу, содержание предприятий розничной торговли и др.), имеет возможность в целях сокращения и распределения некоторых видов затрат расширить ассортимент товаров. Появляется возможность получить прибыль от расширения ассортимента, которая не менее существенна, чем экономия от увеличения масштаба продаж. Кроме того, компании значительно выгоднее выявить и попытаться организовать операции не в маленьких, ничем не связанных друг с другом секторах рынка, а в суперсегментах. *Суперсегмент* — это несколько сегментов, в которых компания проводит одни и те же маркетинговые мероприятия. Например, многие симфонические оркестры дают концерты не только для зрителей, регулярно посещающих концертные залы, но и для публики с широким кругом интересов.

Однако разработанный компанией план внедрения может оказаться неэффективным на закрытом рынке. Вопрос выхода на *закрытый рынок* требует особого подхода, называемого мегамаркетингом. Речь идет о стратегии координации экономических, психологических, политических знаний и навыков, направленных на объединение сил различных сторон, способных содействовать выходу фирмы на определенный рынок и/или работе на нем. Компания *PepsiCo* использовала мегамаркетинг для выхода на индийский рынок после того, как его покинула *Coca-Cola*. Совместно с индийскими партнерами *PepsiCo* проработала возможность получения правительственной поддержки и преодоления возражений местных производителей безалкогольных напитков и законодателей, выступающих против засилья транснациональных корпораций. *Pepsi* обязалась помочь Индии в организации экспорта некоторых сельскохозяйственных товаров в объеме, который с лихвой покрывал издержки, связанные с импортом концентрата напитка. Кроме того, компания пообещала организовать сбыт своей продукции в сельских районах в целях оказания помощи в развитии экономики данных регионов и, более того, предложила перевести часть производственного процесса по обработке пищевых продуктов, упаковке и очистке воды в Индию. Очевидно, что стратегия *PepsiCo* заключалась в организации выгодного для обеих сторон сотрудничества, что не могло не найти поддержки у многих заинтересованных групп индийского общества.

### Моральная сторона вопроса выбора целевых рынков

Иногда выбор целевых сегментов рынка порождает острые разногласия и дискуссии. Общественность проявляет беспокойство, когда компании-производители бесцеремонно оказывают давление на восприимчивые детские души, стараются заработать деньги на чужом горе или рекламируют потенциально вредные для здоровья товары. Например, компании, выпускающие всевозможные хлопья для завтраков, подвергались серьезной критике за направленные на детей маркетинговые воздей-

ствия. Беспокойство критиков вызывает изощренная реклама, в которой персонажи мультфильмов обращаются с призывами, оказывающими сильное влияние на психику детей. В результате ребенок, поддавшись уверениям своих любимых героев, съедает слишком много хлопьев с большим содержанием сахара или плохо сбалансированные сухие завтраки.

Однако не следует думать, что каждая попытка избрания целевым рынком детей, представителей меньшинств или иных специфических сегментов неизбежно попадет под огонь критики. Зубная паста «Colgate Junior» производства компании *Colgate-Palmolive* обладает рядом особенностей, способствующих продолжительной и частой чистке зубов детьми. Кинотеатры «ICE», которыми владеют афроамериканцы, собирают большое число чернокожих зрителей, однако была замечена их нехватка в центральных городских районах. Поэтому в Чикаго и других городах были открыты новые кинотеатры. Партнеры «ICE» в афроамериканских общинах используют местные радиостанции для рекламы демонстрируемых фильмов и блюд, предлагаемых в буфетах кинотеатров.

Итак, при выборе и освоении целевого рынка первоочередное внимание следует уделять не столько тому, *на кого* будут направлены маркетинговые усилия, сколько тому, *как именно* и *с какой* целью они будут осуществляться. Социально ответственный маркетинг, проводимый с чувством ответственности перед обществом, должен служить не только интересам компании, но и отвечать интересам потребителей.

## Выводы

Выбор целевых рынков повышает эффективность работы компаний. Целевой маркетинг предполагает сегментирование рынка, выбор целевого рынка и позиционирование товара на рынке. Идентификация целевого рынка осуществляется на четырех уровнях: сегментов, ниш, региональных рынков и отдельных клиентов. Сегмент — крупная, четко выраженная группа покупателей внутри рынка. Ниша — более узкая группа потребителей, обычно составляющая небольшой рынок.

К основным переменным сегментирования потребительских рынков относят: географические, демографические, психографические и поведенческие. Переменные могут быть использованы как по отдельности, так и в сочетании друг с другом. Продавцы бизнес-товаров, помимо перечисленных, рассматривают переменные рабочего процесса, закупочных процедур, ситуационных факторов и отличительных особенностей заказчика. Признаки рыночного сегмента включают измеримость, размер, доступность, отличительные черты, активность.

Разделив рынок на группы потребителей и оценив свои возможности с точки зрения их обслуживания, компания должна сравнить привлекательность сегментов и выбрать один или несколько из них для освоения. При оценке сегментов рынка необходимо учитывать два фактора: общую привлекательность сектора, а также цели и ресурсы компании. При выборе целевых сегментов руководители компании решают, сконцентрируют ли они усилия на одном секторе или на нескольких, на отдельном товаре (рынке) или на массовом рынке. В последнем случае используется стратегия

дифференцированного либо недифференцированного маркетинга. Выбирая и осваивая целевые рынки, продавцам следует помнить о социальной ответственности: компания должна преследовать не только собственные интересы и не противоречить интересам избранного ею рынка.

## Примечания

1. *Regis McKenna*, «Real-Time Marketing», *Harvard Business Review*, July-August 1995, p. 87.
2. *James C. Anderson and James A. Narus*, «Capturing the Value of Supplementary Services», *Harvard Business Review*, January-February 1995, pp. 75-83.
3. *СМ. Teyfick Dalgic and Maaiten Leeuw*, «Niche Marketing Revisited: Concept, Applications, and Some European Cases», *European Journal of Marketing* 28, no. 4, 1994, pp. 39-55.
4. *Hermann Simon*, *Hidden Champions*, Boston: Harvard Business School Press, 1996.
5. *СМ. Don Peppers and Martha Rogers*, *The One to One Future: Building Relationships One Customer at a Time*, New York: Currency/Doubleday, 1993.
6. *B. Joseph Pine II*, *Mass Customization*, Boston: Harvard Business School Press, 1993; *B. Joseph Pine II, Don Peppers and Martha Rogers*, «Do You Want to Keep Your Customers Forever?» *Harvard Business Review*, March-April 1995, pp. 103-114.
7. *Lisa Napoli*, «A Focus on Women at [iVillage.com](http://iVillage.com)», *New York Times*, August 3, 1998, p. D6; *Linda Himelstein*, «I Am Cyber-Woman. Hear Me Roar», *BusinessWeek*, November 15, 1999, p. 40.
8. *Geoffrey Meredith and Charles Schewe*, «The Power of Cohorts», *American Demographics*, December 1994, pp. 22-29.
9. *Jesse Berst*, «Why Small Business Is Suddenly Big Business», *ZDNet AnchorDesk*, November 29, 1999, [www.anchordesk.com](http://www.anchordesk.com); *Michele Marchetti*, «Dell Computer», *Sales & Marketing Management*, October 1997, pp. 50-53.
10. *V. Kastuii Rangan, Rowland T. Moriarty and Gordon S. Swartz*, «Segmenting Customers in Mature Industrial Markets», *Journal of Marketing*, October 1992, pp. 72-82.
11. *Tom Davey*, «Intel Reorganization Reflects Changing Market», *Information Week Online*, November 25, 1999, [www.informationweek.com](http://www.informationweek.com).

**Часть III**  
**РАЗРАБОТКА**  
**МАРКЕТИНГОВЫХ РЕШЕНИЙ**

# Глава 10

## Создание, дифференцирование и позиционирование товара и его жизненный цикл

В этой главе мы рассмотрим следующие вопросы.

- С какими трудностями сопряжены создание и выведение на рынок новых продуктов?
- Каковы основные стадии процесса создания новых товаров и как управлять этим процессом?
- Какие факторы влияют на скорость принятия потребителями новых продуктов?
- Какие маркетинговые стратегии соответствуют стадиям жизненного цикла товара?
- Как происходят выбор эффективной стратегии позиционирования и информирование рынка о позиции компании?

### Маркетинг менеджмент «Red Bull»

Безалкогольный напиток на основе кофеина «Red Bull» приобрел большую популярность во всем мире благодаря продуманной маркетинговой программе, сопровождавшей его на всех этапах жизненного цикла. Продукт, производящийся в Австрии дочерним предприятием одной тайландской фирмы, хорошо знаком потребителям в 83 странах. Объясняется это тем, что, как говорит менеджер по маркетингу Санит Вонгвича (Sanit Wangvicha), продавцы «Red Bull» «поддерживают огонь в костре его позиционирования на всех рынках». Из ряда подобных ему энергетических напитков «Red Bull» выделяет тщательно выверенное сочетание кофеина, витаминов, аминокислот и других ингредиентов; а, кроме того, у этой марки вызывающий, экстремальный имидж, совершенно непохожий на «Coca-Cola» и другие напитки известных марок.

Загадочный «Red Bull» явила рынку *Mobile Energy Teams* — команда молодых специалистов по маркетингу, которые решили познакомить потребителей с напитком, устраивая бесплатные дегустации в ночных клубах, барах, на спортивных мероприятиях, в студенческих общежитиях и других местах. Распространение «Red Bull» в США также началось с дегустаций: в Сан-Франциско, Венис-Бич и Сайта-Монике. Постепенно он добрался до продовольственных магазинов, ресторанов и супермаркетов этих городов-полигонов. И только затем вышел на более крупные рынки Майами, Чикаго и Атланты. Продажи росли — не в последнюю очередь бла-



годаря молве и слухам, — и через несколько лет «Red Bull» ворвался в первую десятку популярнейших газированных напитков. С оптимизмом глядя в будущее, производитель «Red Bull» стремится к более динамичному росту продаж и планирует вывести на рынок марку бутилированной воды с кофеином «LunAqua», а также ряд других новинок.

Любая компания, желающая удержать или увеличить объем продаж и думающая о своем будущем, должна вести разработки и создавать новые продукты. Зачем? Потребителям всегда хочется чего-нибудь новенького вроде «Red Bull», а конкуренты не пожалеют сил на то, чтобы удовлетворить их запросы: *Coca-Cola* представила на рынке энергетических напитков свою новинку «КМХ», а *Anheuser-Busch* — напиток под названием «180». Ежегодно на рынке потребительских продуктов появляется более 31 тыс. новинок (включая модификации существующих продуктов и новые марки).

Конечно, не всякий новый товар становится популярным, а те, которым удалось завоевать признание, принимаются потребителями с разной скоростью.

Как правило, в течение жизненного цикла товара компания несколько раз переопределяет маркетинговые стратегии (изменяются экономические условия, конкуренты предпринимая атаку за атакой, товар проходит через различные периоды потребительского интереса и заявленных требований). Преуспевающие компании планируют стратегии маркетинга для каждой стадии жизненного цикла продукта, стремятся продлить товару «жизнь» и извлечь из него максимум прибыли (отдавая себе отчет в том, что на свете нет ничего вечного). Для того чтобы на протяжении всего жизненного цикла товар выделялся в ряду других конкурирующих рыночных предложений, менеджменту компании-производителя необходимо разработать стратегию его дифференцирования и создать отличительные рыночные позиции.

## Проблемы, связанные с разработкой новых товаров

Компании, которые в условиях интенсивной конкуренции не справляются с разработкой новых товаров, сильно рискуют. Спрос на предлагаемые ими продукты зависит от изменения нужд и вкусов потребителей, появления новых технологий, сокращения жизненного цикла товаров и все обостряющейся конкуренции на внутреннем и зарубежных рынках. В то же время разработка новых товаров сопряжена с не меньшими опасностями. Прежде чем уйти с американского рынка персональных компьютеров, компания *Texas Instruments* потеряла \$660 млн; убытки компании *RCA*, сопряженные с производством плееров для видеодисков, составили \$500 млн; затраты на создание англо-французского сверхзвукового авиалайнера «Concord» не окупятся никогда; а банкротство оператора спутниковой телефонной связи *Iridium* стоило компании *Motorola* и ее партнерам миллиарды долларов.

Компания может получить новый продукт двумя способами: путем приобретения (покупки другой компании, патента, лицензии или заключения договора о франчайзинге) и/или разработав его собственными силами (в своих лаборато-

риях или силами независимых исследователей). Можно выделить несколько категорий новых продуктов.

### Типы новых продуктов

Из тысяч ежегодно появляющихся на рынке новинок только 10% являются действительно оригинальными новаторскими продуктами. Консультационная компания *Booz, Allen & Hamilton* подразделяет новые товары на шесть категорий,<sup>1</sup>

1. *Мировые новинки*: новые товары, появление которых ведет к формированию особого рынка (мини-компьютер «Palm Pilot»).
2. *Новые товарные линии*: продукты, которые позволяют компании выйти на новый целевой рынок (zip-диски фирмы *Fuji*).
3. *Расширение существующих товарных линий*: новые товары, являющиеся дополнением к уже имеющимся у компании товарным специализациям (новая расфасовка, наполнители и т. п.) (электронные поздравительные открытки от *Hallmark*).
4. *Усовершенствования и модификация существующих товаров*: новые товары с улучшенными характеристиками или с более высокой воспринимаемой ценностью, вытесняющие существующие продукты (программа «Windows XP»).
5. *Репозиционирование*: переориентирование уже существующих товаров для новых рынков или сегментов рынка (репозиционирование детского шампуня *Johnson & Johnson* для взрослых потребителей).
6. *Снижение цен*: новые товары, которые обладают теми же свойствами, что и их предшественники, но стоят дешевле (процессор «Celeron» компании *Intel*).

Для разработки и организации производства «настоящих» новинок требуются сопряженные с повышенным риском затраты, так как такие товары еще не знакомы ни самой компании, ни рынку. Поэтому усилия исследователей и конструкторов многих фирм сосредоточены прежде всего на усовершенствовании существующих продуктов. В компании *Sony*, к примеру, с улучшением существующих товаров связано 80% всей инновационной деятельности. Однако и улучшенный «старый» продукт еще не гарантирует успешного сбыта.

### Почему новые продукты терпят фиаско или приобретают популярность

Новые товары все чаще терпят неудачи. Согласно последним исследованиям, фиаско ждет не менее 95% от общего числа новинок на рынке США и 90% на рынках европейских стран.<sup>2</sup>

Можно перечислить следующие причины неудач инновационных товаров:

- 1) высокопоставленный руководитель компании «проталкивает» полюбившуюся ему идею, несмотря на отрицательные результаты проведенного маркетингового исследования;
- 2) сама идея хороша, но объем рынка переоценен;
- 3) готовый продукт имеет конструктивные недостатки;

- 4) новый товар был неудачно позиционирован, его рекламная кампания оказалась неэффективной, или была установлена слишком высокая цена;
- 5) затраты на разработку продукта оказались выше расчетных;
- 6) ответный удар конкурентов оказался сильнее, чем ожидалось.

Если компания сталкивается со столь серьезными трудностями, возможно ли гарантировать успех новинки? Р. Купер и Э. Кляйншмидт пришли к выводу, что производитель товаров, имеющих большие преимущества перед аналогичными продуктами, добивается успеха в 98% случаев, в то время как производитель товаров со средними преимуществами — только в 58% случаев, а товаров с минимальными преимуществами — в 18% случаев.<sup>3</sup> Проведенное М. Мадиком и Б. Циргером исследование опыта выпуска новой продукции в электронной промышленности позволило сделать вывод, что шансы инновационных товаров на успех повышаются в тех случаях, когда:

- фирма хорошо понимает нужды потребителей;
- характеризуется высоким соотношением результатов/издержек;
- значительно опережает конкурентов по времени внедрения инноваций;
- планирует высокую маржу ожидаемой валовой прибыли;
- выделяет значительные средства на рекламу и выведение продукта на рынок;
- ее высшее руководство поддерживает инновационную деятельность, а подразделения активно сотрудничают друг с другом.<sup>4</sup>

## Управление процессом разработки: идеи и стратегия

Процесс разработки нового продукта включает восемь этапов, на каждом из которых перед специалистами по маркетингу встают определенные проблемы и вопросы (рис. 10.1). Если компания не может ответить «да» на ключевой вопрос каждого из первых шести этапов, появляются основания прогнозировать фиаско ее новой разработки. Две заключительные стадии определяют дальнейшие действия компании: она либо продолжит разработку новинки (модификацию существующего товара), либо менеджменту следует принять решение о ликвидации проекта. В этом разделе мы рассмотрим проблемы рождения идеи, формулирования стратегии и анализа, а в следующем — остальные этапы процесса (от разработки продукта до его рыночного тестирования и коммерциализации).

### Генерирование идеи нового товара

Концепция маркетинга исходит из того, что самый логичный выбор отправной точки поиска новых идей — *потребности и желания покупателей*. Это подтверждают и исследования Э. Хиппеля, по данным которого большинство идей новых товаров производственного назначения исходит от покупателей.<sup>5</sup> Многие лучшие идеи родились в результате изучения ответов потребителей на вопросы о том, с какими проблемами они сталкиваются при использовании товаром. Ком-

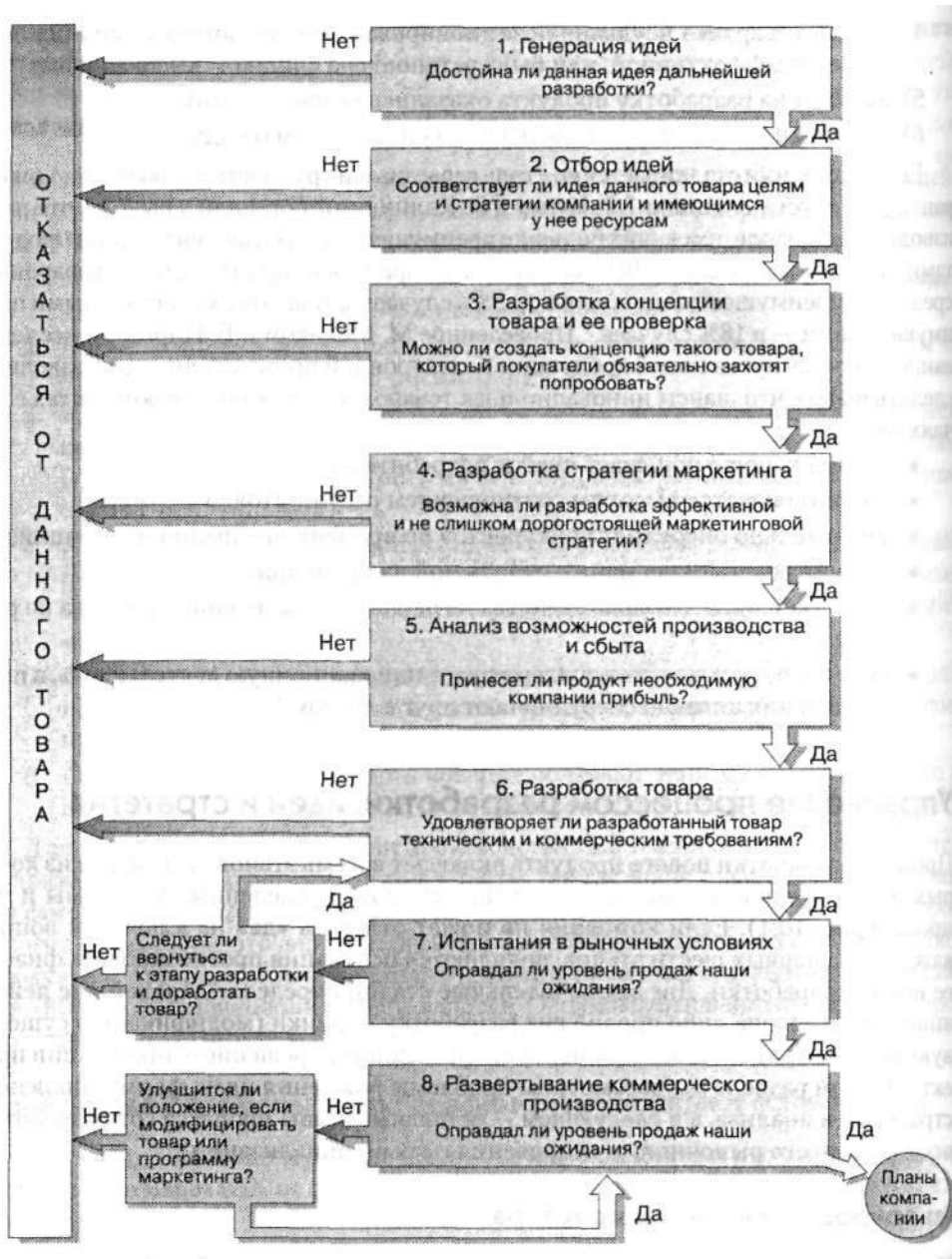


Рис. 10.1. Процесс принятия решения при разработке нового продукта

пания *ЗМ*, планировавшая заняться выпуском металлизированных губок для мытья посуды, опросила восемь групп потребителей в различных регионах США. Оказалось, пользователи чаще всего жалуются на то, что такие губки царапают дорогую кухонную посуду. Тут же возникла идея создать свободный от

этого недостатка новый продукт, который получил название «Scotch-Brite Never Scratch» (буквально «Блеск без царапин»). Продажи новинки превзошли все ожидания. Помимо потребителей источниками новых идей могут быть ученые, конкуренты, персонал фирмы, дистрибьюторы, торговые представители, высшее руководство фирмы, патентоведы, сотрудники университетских и коммерческих лабораторий, отраслевые консультанты, маркетинговые исследовательские фирмы, публикации.

### Отбор идей

Фирма, накопившая какое-то количество перспективных идей, должна отсеять самые слабые, так как затраты на создание нового продукта с каждой последующей его стадией существенно возрастают. В большинстве компаний все предлагаемые идеи описываются в стандартной форме, удобной для рассмотрения их *комитетом по инновациям*. Описание идеи включает формулировку предложения, а также материалы о целевом рынке новинки, конкурентной ситуации, размерах рынка, цене нового товара, материальных и временных затратах на его разработку, производственных издержках и норме прибыли. Комитет по инновациям отбирает наиболее перспективные идеи, используя такие критерии, как: удовлетворяет ли новый продукт некую потребность? Имеет ли он преимущества перед существующими аналогами? Способен ли новый товар обеспечить планируемые объем продаж и прибыль? Прошедшие отбор перспективные идеи подвергаются полномасштабной проверке.

### Разработка концепции

*Идея товара* — это потенциальный продукт, который компания могла бы предложить рынку. *Концепция товара* — проработанный вариант идеи, выраженный в понятной для потребителя форме. Идея продукта может быть развернута в несколько концепций с помощью ответов на следующие вопросы: Кто будет пользоваться продуктом? В чем основная выгода продукта? В каких ситуациях люди будут потреблять или использовать продукт? Ответив на них, компания сможет сформулировать несколько концепций продукта, выбрать из них одну наиболее перспективную и создать для нее *карту позиционирования товара*. На рис. 10.2, а представлена концепция позиционирования недорогого растворимого напитка для завтрака (в сравнении с другими уже существующими на рынке продуктами для завтрака).

Следующий шаг — развитие концепции товара в *концепцию торговой марки*. Для того чтобы трансформировать концепцию экономичного растворимого напитка для завтрака в концепцию торговой марки, компании необходимо принять решение о цене и калорийности своего продукта. На рис. 10.2, б представлена *карта позиционирования марки*, отображающая текущие позиции трех уже существующих марок растворимых напитков для завтрака. Незаполненный участок на этой карте означает, что концепция новой марки должна заметно выделяться на рынке среднекалорийных недорогих напитков либо на рынке высококалорийных дорогих напитков.



Рис. 10.2. Позиционирование товара и торговой марки

## Проверка концепции

Проверка концепции предусматривает опробование ее на соответствующей группе целевых потребителей и выяснение их реакций на новинку. Концепция товара может быть представлена в символической или материальной форме. Однако результаты проверки тем надежнее, чем больше сходства между тестируемой концепцией и конечным продуктом. В прошлом создание реального прототипа товара было длительным и дорогостоящим процессом, но с появлением компьютерного дизайна и программ управления производством положение изменилось. Сегодня производители имеют возможность конструировать товары на компьютере, а затем изготавливать пластмассовые муляжи, которые позволяют потенциальным покупателям легко составить мнение о внешнем виде продукта. С помощью компьютера фирмы тестируют и концепции продукта.

В настоящее время многие компании применяют для разработки новых товаров принцип *проектирования с ориентацией на потребителей*, предполагающий, что окончательный дизайн продукта соответствует их вкусам. Например, в разработке продуктов с ориентацией на покупателей компании *National Semiconductor* помогает Интернет. Специалисты компании осуществляют мониторинг информации, запрашиваемой пользователями на ее сайте. По словам сервис-менеджера *Semiconductor*, ответы, которые пользователю не удалось получить, всегда важнее сведений, которые он нашел. Эта информация позволяет компании быстро находить рыночные ниши и разрабатывать новые изделия.

## Разработка маркетинговой стратегии

После проверки концепции товара менеджер по новым продуктам разрабатывает предварительный план маркетинговой стратегии для выведения товара на рынок. План маркетинговой стратегии состоит из трех частей. В первой части дается описание размеров и структуры целевого рынка, поведения потребителей, предполагаемого позиционирования товара, а также показателей объема продаж, доли рынка и планируемой прибыли на ближайшие несколько лет. Во второй части излагаются сведения о будущей цене товара, о принципах его распределения и расходах на маркетинг в течение первого года выпуска. В третьей части приводятся показатели объемов продаж и прибыли на перспективу и долгосрочный подход к маркетингу-микс. Этот план составляет основу бизнес-ана-

лиза, который проводится прежде чем руководство фирмы примет окончательное решение о создании нового продукта.

### **Бизнес-анализ**

Приняв решение относительно концепции товара и маркетинговой стратегии, менеджмент компании приступает к оценке деловой привлекательности предложения. Для этого необходимо подготовить расчет предполагаемых показателей продаж, издержек и прибыли, чтобы проверить их соответствие целям компании. Если результаты проверки окажутся положительными, начинается непосредственная разработка продукта. По мере поступления новой информации результаты бизнес-анализа пересматриваются и дополняются.

**Оценка общего объема продаж.** Менеджменту компании необходимо оценить предполагаемый объем продаж, что позволит определить его достаточность для получения планируемой прибыли. Общий вероятный объем продаж складывается из предполагаемого объема первичных продаж, оценочного объема возмещающих продаж и прогнозируемого объема повторных продаж. Для однократно приобретаемых товаров (например, обручального кольца или места в доме престарелых) объем продаж вначале (когда товар только что появился на рынке) возрастает, потом достигает пикового значения, а затем, по мере того как число потенциальных покупателей уменьшается, снижается до нуля. Редко приобретаемые товары — автомобили, тоasters и промышленное оборудование — обычно требуют периодической замены, необходимость которой диктуется либо материальным, либо моральным износом продукта, изменениями моды, внешнего вида и функциональных качеств товара. При прогнозировании сбыта необходимо проводить отдельную оценку объема первичных и возмещающих продаж.

Что касается часто приобретаемых товаров, таких как потребительские товары и промышленная продукция кратковременного пользования, то на первом этапе выпуска число первичных покупателей возрастает, а затем, по мере того как их остается все меньше (при условии постоянной численности населения), убывает. Но если часть потребителей удовлетворена качеством товара, начинают повторные покупки. Постепенно кривая сбыта выходит на постоянный уровень, отражающий стабильный объем повторных покупок; к этому времени товар уже не является новым.

**Прогнозирование затрат и прибыли.** После подготовки прогноза объема продаж менеджмент оценивает предполагаемые затраты и прибыли. Оценка расходов осуществляется отделами НИОКР, производства, маркетинга и финансов. Простейшая форма оценки — *анализ безубыточности*, с помощью которого руководство компании, зная примерную стоимость разработок и структуру затрат на производство продукта, определяет, сколько единиц товара необходимо продать, чтобы окупить все расходы.

Самый сложный метод прогнозирования прибыли — *анализ рисков*, согласно которому для предполагаемой маркетинговой ситуации и принятой на планируемый период стратегии маркетинга проводятся три оценки — оптимистическая, пессимистическая и наиболее вероятная. Путем компьютерного моделирования рассчитываются возможные результаты и вероятностное распределение нормы

прибыли, которое показывает диапазон возможных значений нормы прибыли и их вероятности.

## Управление инновационным процессом: от разработки до получения прибыли

Если концепция товара успешно прошла анализ возможностей производства и распределения, начинается этап превращения замысла в реальный продукт. До сих пор речь шла лишь об описаниях, рисунках или макетах. Новый этап разработки требует очень больших вложений, по сравнению с которыми все предшествовавшие затраты на проверку и оценку идеи кажутся мизерными. На этой стадии выяснится, поддается ли идея товара воплощению в реальное изделие — технически выполнимое и рентабельное. Если вы получите отрицательный ответ, все затраты компании на проект превратятся в убытки и единственным положительным результатом становится часть полученной в процессе разработок информации.

### Разработка товара

Решению задачи превращения требований целевых потребителей в рабочий образец продукта способствует применение *методов функциональных показателей*. При этом список желательных *потребительских атрибутов*, полученный в ходе исследований рынка, трансформируется в набор *инженерных атрибутов*, которыми могут воспользоваться разработчики нового товара. Скажем, гипотетические потребители нового грузовика хотели бы, чтобы он обладал определенными эксплуатационными характеристиками. Инженеры переосмысливают эти пожелания, выражая их в терминах мощности двигателя и иных инженерных понятиях. Подобная методология позволяет оценивать те или иные альтернативные варианты реализации потребительских пожеланий. Данный подход способствует также установлению лучшего взаимопонимания между специалистами по маркетингу, конструкторами и сотрудниками производственного подразделения.

Отдел исследований и разработок создает один или несколько вариантов технического воплощения концепции товара, чтобы найти прототип, удовлетворяющий следующим критериям: потребители воспринимают его как носитель всех основных свойств, изложенных в описании продукта; он безопасен и надежно работает в заданных условиях эксплуатации; его себестоимость не выходит за рамки запланированных издержек производства. С появлением и развитием Всемирной паутины возникла потребность в более оперативном создании опытных образцов товара и в повышении гибкости процесса разработок. Такие компании, как *Yahoo!* и *Microsoft*, не только допускают, но даже приветствуют испытание «сырых» идей и проектов.

По мере изготовления опытных образцов начинаются испытания их *функциональных* и *потребительских* качеств. Испытания продукта внутри фирмы на предмет соответствия его своему назначению принято называть *альфа-тестированием*. После соответствующей доводки продукта начинается его *бета-тестирование*, обязательным условием которого является установление обратной свя-



зи с использующими прототип потребителями. Бета-тестирование особенно эффективно в том случае, когда выборка потенциальных пользователей отличается разнообразием, потенциальные варианты использования продукта не вполне определены, решение о покупке принимается несколькими лицами, и при этом важную роль играет мнение лиц, — из числа потребителей-инноваторов, — влияющих на формирование мнения других людей.

*Потребительское тестирование* проводится в самых различных формах — от приглашения пользователей в лабораторию до выдачи им образцов товара для пробного использования дома. С помощью «домашних» испытаний проверяют свойства самых разных продуктов — от мороженого до бытовой техники. Когда компания *DuPont* разрабатывала новое синтетическое напольное покрытие, она бесплатно предложила его образцы для использования в нескольких квартирах с условием, что потребители сообщат ее специалистам о «плюсах» и «минусах» новинки.

## Рыночное тестирование

Если товар успешно прошел функциональные испытания и потребительское тестирование, он получает марочное название, для него проектируется упаковка и разрабатывается предварительная маркетинговая программа. Затем новый товар проверяется в условиях, приближенных к реальным рыночным, определяются размер потенциального рынка, реакция потребителей и дилеров на появление нового товара, его использование и продажи.

**Рыночное тестирование потребительских товаров.** Во время тестирования потребительских товаров компании необходимо оценить четыре величины: количество пробных и первых повторных покупок, принятие новинки рынком и частотность покупок. Компания надеется, что товар получит высокие оценки по всем показателям. Нередко потребители, опробовавшие товар, отказываются от повторных покупок. Бывает и так, что, несмотря на высокую оценку товара, частотность покупок невысока (как, например, в случае с замороженными деликатесами).

К основным методам рыночных испытаний потребительских товаров относят (представлены в порядке возрастания затрат на тестирование).

- *Волновое исследование продаж.* Потребителям предлагается бесплатно опробовать товар, а затем приобрести его или продукцию конкурентов по сниженным ценам. Продукт предлагается потребителям от трех до пяти раз (волны продаж), при этом компания отмечает число пользователей, вновь выбравших ее продукцию, и степень их удовлетворения.
- *Имитационное рыночное тестирование.* В проведении рыночных испытаний участвуют 30-40 покупателей, которые высказывают свое мнение относительно известных им марок товаров определенной категории и свое отношение к этим продуктам. Затем участников приглашают на презентацию аудио- и видеорекламных роликов или печатной рекламы, включая и рекламу нового товара, которая никак не выделяется из общей массы. По окончании презентации потребителям выдают небольшую сумму денег и

приглашают в магазин, где они приобретают любой товар по своему выбору. Фиксируется соотношение покупок товара новой марки и конкурирующих продуктов, позволяющее судить об относительной эффективности рекламы как стимулятора пробной покупки. Участники исследования должны ответить на вопрос о том, почему они приобрели новый товар или отказались от него. Тем, кто не пожелал купить новый товар, вручают его бесплатный образец. Через несколько недель тех же потребителей еще раз спрашивают об их отношении к товару, о его функциональных качествах, о степени их удовлетворенности продуктом и о намерении совершить повторную покупку.

- *Контролируемое рыночное тестирование.* По заказу компании-производителя исследовательская фирма анализирует деятельность магазинов, которые за определенную плату выставляют на полки новый товар. Компания-производитель указывает количество и географическое расположение магазинов, которые должны принять участие в тестировании. Исследовательская фирма доставляет товар и контролирует его размещение на полках, количество и оформление витрин с новым товаром, наличие рекламных стендов прочих стимулирующих покупки средств, а также установленные на товар цены. Результаты обычно фиксируются с помощью электронных сканирующих устройств, установленных на кассовых аппаратах. Кроме того, компания-поставщик имеет возможность оценить воздействие на объемы продаж нового товара местной рекламы и проведенных во время тестирования мероприятий по продвижению.
- *Пробные рынки.* Завершающий способ испытания новых потребительских товаров — *пробный рынок*. Обычно компания с помощью специальной исследовательской фирмы определяет несколько городов, в которых торговый персонал компании будет пытаться продать новый товар оптом в магазины, добиваясь его выгодного размещения на полках. Компания проводит на пробных рынках ту же работу по рекламе и продвижению нового товара, которую она планирует для всего национального рынка. Полномасштабные испытания могут обойтись компании в сумму, превышающую \$1 млн. Окончательная стоимость тестирования зависит от количества городов, продолжительности испытаний и объема информации, которую планирует получить компания.

**Рыночные испытания товаров производственного назначения.** Многие компании-поставщики проводят и тестирование товаров производственного назначения. Дорогостоящее оборудование и новые технологии обычно проходят через тестирование двух типов: альфа (внутри компании) и бета (с участием потребителей). Кроме того, распространенным методом рыночных испытаний деловых товаров является демонстрация новых образцов на *отраслевых выставках*. Такие мероприятия привлекают большое число потенциальных и уже имеющих покупателей, которые всего за несколько дней могут ознакомиться с разнообразными новыми товарами. Компания-поставщик получает возможность оценить интерес, который вызывают ее товары, реакцию потребителей на различные атрибуты товаров и условия продажи, а также число покупателей,

выражающих намерение сделать покупку или заказ. Недостатком отраслевых выставок является то, что о новом товаре узнают конкуренты; поэтому производитель должен быть готов представить его рынку сразу после выставки.

### Коммерциализация

Когда компания приступает к развертыванию коммерческого производства, настает время максимальных расходов. Ей придется заключить контракт на строительство или взять в аренду производственный комплекс. Один из важнейших вопросов — определение размеров завода. Чтобы застраховаться от возможных рисков, компания может построить предприятие, производственные мощности которого несколько меньше, чем требуется по прогнозам продаж. Так поступила, например, компания *Quaker Oats*, когда запускала в коммерческое производство кашу для завтрака «100 Percent Natural». Но спрос на нее настолько превысил прогнозы, что в течение года компания была не в состоянии удовлетворить все заказы магазинов. Несмотря на то что менеджмент компании был удовлетворен такой реакцией на новый продукт, *Quaker Oats* недополучила значительную часть прибыли.

Помимо решений о стратегии продвижения новинки компания должна принять решение о том, когда, где, кому и как будет представлен новый продукт.

- *Когда (выбор времени)*. Момент выхода на рынок играет главную роль для организации торговли новым товаром. Если компания, близкая к завершению разработки нового товара, вдруг узнает, что ее конкуренты собираются выпустить на рынок аналогичный продукт, она может действовать по одному из следующих сценариев. *Выход на рынок первой* позволяет опередившей соперников компании воспользоваться преимуществами «первопроходца», т. е. привлечь основных дистрибьюторов и потребителей, завоевывая репутацию лидера. Но если новый товар выбрасывается на рынок в спешке, без тщательного устранения обнаруженных в процессе тестирования недостатков, повышается риск формирования неблагоприятного имиджа производителя. При *параллельном входе на рынок* двух компаний потребители уделяют новым товарам повышенное внимание. *Входя на рынок позже других*, фирма «перекладывает» на плечи конкурентов-первопроходцев все расходы по ознакомлению аудитории с новым товаром, имеет возможность учесть недостатки продукции конкурентов.
- *Где (стратегия географического распространения)*. Руководству фирмы необходимо принять решение о том, следует ли выпускать товар на рынок в какой-то одной области, регионе, в нескольких регионах, на всей территории страны или в международном масштабе. Небольшие фирмы обычно выбирают привлекательный для себя город и проводят блиц-кампанию по входу на его рынок. Затем они постепенно, один за другим, осваивают рынки других городов. Крупные компании выводят новинку на рынки одного региона, а затем переходят к освоению следующего. Фирмы, располагающие общенациональными дистрибьюторскими сетями, например автомобильные компании, выпускают свои модели сразу на общенациональный

рынок. Мультинациональные компании все чаще внедряют новинки одновременно по всему миру, что ставит новые задачи в сфере координации деятельности и согласования стратегии и тактики.

- *Кому (выбор целевого рынка).* На осваиваемых рынках компания должна выбрать группу наиболее выгодных предполагаемых покупателей и сосредоточить на них основные усилия по стимулированию сбыта. Предполагается, что поставщик имеет в своем распоряжении полученные в ходе исследования профили наиболее перспективных потребителей. В идеале к ним относятся потребители, сразу принимающие новинку, крупные (активные) покупатели и индивиды, влияющие на формирование мнений других людей — т. е. все те, кого компания имеет возможность охватить при относительно небольших затратах. Компания должна сравнить различные группы потенциальных потребителей по этим характеристикам и ориентировать маркетинг на наиболее перспективную из них, чтобы максимально быстро добиться высокого уровня продаж, заинтересовать торговые компании новым продуктом и привлечь максимальное число потребителей.
- *Как (начальная рыночная стратегия).* Компания должна разработать план действий по выведению нового продукта на рынок. Для планирования последовательности и координации разнообразных мероприятий, связанных с выведением новинки на рынок, менеджмент компании может воспользоваться методикой сетевого планирования, например *методом критического пути*. Данный метод предполагает разработку схемы, отображающей последовательные и одновременные действия, которые необходимо предпринять для выхода на рынок. Оценив затраты времени на каждый вид деятельности, плановики составляют прогноз времени завершения всего проекта. Если какое-либо из мероприятий выбивается из графика, это приводит к задержке проекта в целом.

## Процесс принятия товара потребителями

*Принятие товара* — это решение потребителя регулярно пользоваться неким продуктом. Каким образом потенциальные потребители узнают о новых товарах, откупают их и принимают или отвергают? В прошлом при выводе на рынок новых товаров производители руководствовались *концепцией массового рынка*, рассматривая в качестве потенциальных покупателей основную часть населения. Но потребители проявляют разный интерес к тем или иным товарам и торговым маркам. Определить *первых пользователей* — тех целевых потребителей, которые примут продукт в числе первых, — специалистам по маркетингу помогает теория диффузии (распространения) инноваций и принятия новинок пользователями.

### Этапы процесса принятия новинки

Термин «*инновация*» обозначает любой товар, услугу или идею, *воспринимаемую* кем-либо как новые. Возможно, изобретатель работал над некоей идеей всю жизнь,

но человек, впервые с ней сталкивающийся, относится к ней как к новаторской. Распространение инновации в обществе занимает определенное время. Э. Роджерс дает следующую дефиницию *процесса диффузии инноваций*: «Распространение новой идеи от ее источника, т. е. от изобретателя или создателя, к конечным пользователям или сторонникам». <sup>6</sup> Процесс принятия инновации происходит в сознании потребителя, впервые услышавшего о новинке и постепенно приходящего к ее окончательному принятию.

Процесс принятия пользователями новых товаров состоит из пяти этапов: (1) *знакомство* (потребитель узнает об инновации, но не имеет полной информации о ней); (2) *интерес* (у индивида появляется стимул к поиску информации о новинке); (3) *оценка* (потребитель раздумывает над тем, стоит ли ему сделать пробную покупку); (4) *пробная покупка* (индивид пробует новинку «в деле», желая оценить ее качества); (5) *принятие* (потребитель принимает решение о целесообразности регулярного пользования новым товаром или услугой).

### Факторы, влияющие на процесс принятия инноваций

Из рис. 10.3 видно, что люди принимают новшества по-разному: быстрее всех это делают инноваторы, а больше всего времени на принятие новинки требуется «инертным» (отстающим) потребителям. Э. Роджерс определяет степень восприимчивости индивида к новшествам как то, «насколько раньше других членов общественной системы он принимает новые идеи». Поскольку далеко не все люди с готовностью пробуют появившиеся на рынке новинки, потребителей подразделяют на *инноваторов* и ранних последователей. Первоначально новинку принимает небольшое число потребителей, затем их число постепенно увеличивается, достигает максимума и начинает убывать, так как остается некоторое число людей, так и не принявших продукт.

Еще один фактор, оказывающий влияние на принятие нового продукта, — *личное влияние*, т. е. воздействие одного человека на другого в том, что касается отношения к продукту и вероятности совершения покупки. Будучи весьма значимым



Рис. 10.3. Классификация пользователей с точки зрения скорости принятия инновации

фактором, особую роль личное влияние играет на оценочном этапе процесса принятия новинки и сказывается на поздних пользователях сильнее, чем на ранних. Кроме того, его значение возрастает в ситуациях, когда покупка товара сопряжена с высоким риском.

Скорость принятия инноваций определяется следующими пятью факторами: (1) *относительными преимуществами* — осознаваемыми потребителем достоинствами нового продукта в сравнении с его аналогами; (2) *совместимостью* — соответствием новинки системе ценностей и опыту потребителя; (3) *сложностью* — относительной трудностью восприятия или использования нового товара; (4) *делимостью* — возможностью пробного использования нового продукта на неполной основе; (5) *коммуникативностью* — очевидностью и возможностью описания инновации.

Специалист по маркетингу, работающий с новыми продуктами, должен исследовать все эти факторы и учитывать их в процессе разработок инноваций и планировании маркетинговой программы.

Организации также различаются по степени готовности к принятию новшеств. Принятие инноваций во многом определяется переменными характеристиками организационной среды (состояние общества, средний уровень доходов и т. п.), самой организации (размер, доходы, готовность к переменам) и ее менеджмента (уровень образования, возраст, опыт). Если речь идет об организациях, финансируемых государством, в действие вступают и иные факторы. Новый или неведомый прежде продукт может быть буквально уничтожен негативным общественным мнением.

## Жизненный цикл товара и маркетинговые стратегии

В современной, исключительно динамичной рыночной среде в маркетинговую стратегию любой компании должны периодически вноситься коррективы — вместе с изменением товара, рынка и конкурентов. Ниже мы представим концепцию жизненного цикла товара (ЖЦТ) и опишем изменения, которые вносятся в маркетинговую стратегию на разных его этапах.

### Концепция жизненного цикла товара

Когда мы говорим о ЖЦТ, то имеем в виду следующее: (1) срок жизни товара ограничен; (2) объем продаж продукта включает несколько этапов, для каждого из которых характерны специфические задачи, возможности и проблемы; (3) на разных стадиях жизненного цикла прибыль, которую приносит товар, варьируется; (4) каждая стадия ЖЦТ требует особого подхода к стратегии в области маркетинга, финансов, производства, сбыта и управления персоналом. ЖЦТ большинства продуктов графически можно представить в виде колоколообразной кривой (рис. 10.4).

На этой кривой ЖЦТ можно выделить четыре этапа цикла.<sup>7</sup>

- *Внедрение*: период медленного увеличения объема продаж, когда товар впервые поступает на рынок и только «завоевывает» покупателей. В связи с большими затратами на данном этапе товар не приносит прибыли.



Рис. 10.4. Жизненные циклы объема продаж и прибыли

- *Рост*: период быстрого признания продукта потребителями и значительного увеличения прибыли.
- *Зрелость*: период замедления темпов роста объема продаж ввиду того, что товар уже нашел признание у большой группы покупателей. Прибыль стабилизируется или начинает снижаться, так как возрастают затраты компании на маркетинговые мероприятия, проводимые в целях отражения атак конкурентов.
- *Спад*: период снижения объема продаж продукта и уменьшения прибыли.

Характеристики, цели и стратегии маркетинга, связанные с каждой из стадий ЖЦТ, сведены в табл. 10.1.

Таблица 10.1. Характеристики, цели и стратегии ЖЦТ

	Внедрение	Рост	Зрелость	Спад
Объем продаж	Низкий уровень	Стремительный рост	Максимальный уровень	Падает
Издержки	Высокие в расчете на каждого потребителя	Средние в расчете потребителя	Низкие	Низкие на каждого потребителя
Прибыль	Отсутствует Инноваторы	Рост прибыли Ранние	Высокая Массовый рынок	
Конкуренты	Несколько или отсутствуют	Число конкурентов возрастает	Стабильное число с тенденцией к сокращению	Число конкурентов сокращается

Окончание табл. 10.1

	Внедрение	Рост	Зрелость	Спад
<b>Цели маркетинга</b>				
	Информирование рынка о новом товаре и побуждение к пробным покупкам	Максимизация доли рынка	Максимизация прибыли и защита доли рынка	Снижение издержек и поддержка объема продаж
<b>Стратегии</b>				
Продукт	Предлагается базовый продукт	Расширяется товарное предложение, предоставляются обслуживание, гарантии	Диверсифицируются торговые марки и модели	Постепенно прекращается выпуск «слабых» моделей
Цена	Цена назначается по формуле «издержки + + фиксированная прибыль»	Назначается цена, позволяющая проникнуть на рынок	Цена назначается с учетом цен конкурентов	Цена снижается
Распространение	Выборочное	Интенсивное	Еще более интенсивное	Переход на выборочное прекращение сотрудничества со «слабыми» торговыми точками
Реклама	Информирует первых пользователей и дилеров о продукте	Информирует о товаре массовый рынок и вызывает его интерес	Подчеркивает отличия и выгоды марки	Сокращается до уровня, необходимого для удержания убежденных приверженцев марки
Стимулирование сбыта	Усиленное стимулирование сбыта с целью побудить к пробной покупке	Умеренное (цель: воспользоваться преимуществом высокого потребительского спроса)	Усиливается, для того чтобы «переманить» приверженцев других марок	Сводится к минимуму

*Источники: Chester R. Wasson, Dynamic Competitive and Product Life Cycles, Austin, TX: Austin Press, 1978; John A. Weber, «Planning Corporate Growth with Inverted Product Life Cycles», Long Range Planning, October 1976, pp. 12-29; Peter Doyle, «The Realities of the Product Life Cycle», Quarterly Review of Marketing, Summer 1976.*

### Маркетинговые стратегии: этап внедрения

Поскольку на выпуск нового продукта и заполнение дилерских каналов требуется какое-то время, продажи на первой стадии жизненного цикла возрастают



медленными темпами. Р. Базелл видит причины этого в задержках, связанных с наращиванием производственных мощностей, в технических проблемах («выискивание дефектов»), в проблемах с доведением товара до потребителей через предприятия розничной торговли и в неготовности покупателей к изменению устоявшихся покупательских привычек.<sup>8</sup> В случае с дорогостоящими новинками рост объема продаж сдерживается и рядом других факторов, например их технической сложностью и тем, что немногие потребители могут позволить себе приобрести новый товар.

На этапе внедрения, вследствие небольшого объема продаж и высоких расходов, связанных с организацией сбыта и рекламой, компания-поставщик обычно либо несет убытки, либо получает незначительную прибыль. Соотношение затрат на продвижение товаров и объема продаж в этот период максимально, поскольку необходимо: (1) информировать потенциальных потребителей о новом, еще неизвестном товаре, (2) убедить их опробовать продукт и (3) обеспечить его реализацию через предприятия розничной торговли. Основные усилия по сбыту товаров компания направляет на привлечение потребителей, наиболее подготовленных к совершению покупки (обычно это представители групп с высоким уровнем дохода). Кроме того, цены на новый товар на данном этапе достаточно высоки, что обусловлено относительно низкими темпами роста производства, технологическими проблемами и высокими торговыми наценками (необходимость расходов на продвижение).

Компания, которая готова представить рынку новый товар, должна определить наиболее выгодный момент его «первого бала». Опыт показывает, что *пионеры рынка* получают наибольшие преимущества. Очевидно, что такие компании-пионеры, как *Amazon.com*, *Cisco*, *Coca-Cola*, *eBay*, *Eastman Kodak*, *Hallmark* и *Microsoft*, перед тем как выйти на рынок с новыми товарами, разработали стратегию завоевания главенствующего положения на рынке.

Но преимущества компании-пионера отнюдь не являются чем-то самим собой разумеющимся. Исследование С. Шнаарса, в котором он проанализировал развитие 28 отраслей, где последователи превзошли пионеров, позволило выявить ряд слабых мест неудачливых первооткрывателей. К ним относятся: низкое качество новой продукции; ее неправильное позиционирование; несвоевременный (опережающий спрос) выход на рынок; чрезмерные издержки, связанные с разработкой и производством новой продукции; невозможность, вследствие недостатка ресурсов, помешать вступлению на рынок крупным компаниям; некомпетентность высшего менеджмента; благодущие.<sup>9</sup> Преуспевшие последователи, со своей стороны, предлагали сравнительно низкие цены; неустанно работали над совершенствованием продукта и умело пользовались возможностями рынка, чтобы обойти первопроходцев. Дж. Теллис и П. Голдер называют следующие факторы усиления долгосрочного лидерства на рынке: ориентация на массовый рынок; постоянство и настойчивость; неослабевающее новаторство; финансовая стабильность; управление, основанное на использовании преимуществ.<sup>10</sup>

В конце концов, наступает момент, когда к открытой компанией-пионером «новой земле» приближаются «корабли» конкурентов с более дешевыми товарами, что заставляет первопроходца снизить цену. Когда конкуренция и доля рынка стабилизируются, покупатели уже не хотят платить за товар слишком высокую цену.

Отдельным конкурентам придется ретироваться с рынка, а компания-пионер получает возможность расширить свою долю рынка.

### Маркетинговые стратегии: этап роста

На этапе роста ЖЦТ отмечается резкое увеличение объемов продаж. Потребители, «признавшие» товар в момент его появления на рынке, будут продолжать приобретать его, и их примеру последуют другие. На рынке появляются новые конкуренты, которые предлагают продукты, наделенные новыми свойствами, на ходят новые маркетинговые каналы. По мере увеличения спроса цены на товары остаются неизменными или немного снижаются. Поставщики стремятся удерживать затраты на продвижение товара на прежнем уровне или немного увеличивая их (необходимость выдержать конкуренцию).

Прибыль на этом этапе увеличивается, поскольку рекламные расходы распределяются на больший объем продаж и единичные производственные издержки сокращаются быстрее, чем уменьшается цена товарной единицы (вспомните кривую обучения). Для того чтобы максимально продлить этап роста, компании используют несколько стратегий: (1) улучшение качества товара, придание ему новых свойств и «укрепление» его положения на рынке; (2) в целях защиты основного товара выпускаются новые его модели и модификации, а также расширяется номенклатура размеров, ароматов и т. д.; (3) выход на новые сегменты рынка; (4) расширение действующих маркетинговых каналов и поиск новых; (5) реклама переориентируется от усилий, направленных на увеличение степени осведомленности о товаре, к усилиям по стимулированию предпочтений; (6) снижение цен позволяет привлечь потребителей, для которых цена является доминирующим фактором приобретения товара.

### Маркетинговые стратегии: этап зрелости

В определенный момент жизни товара темпы роста его продаж начинают замедляться, что означает наступление стадии его относительной зрелости. Этап зрелости, который обычно продолжительнее остальных стадий ЖЦТ, ставит сложные задачи в сфере управления маркетингом. На стадии зрелости находится большинство представленных на рынках товаров, и, следовательно, большинству менеджеров по маркетингу приходится работать со «зрелыми» продуктами.

На этапе зрелости используются три основные стратегии: модификации рынка, модификации продукта и модификации комплекса маркетинга.

- *Модификация рынка.* Компания имеет возможность добиться расширения рынка «зрелой» торговой марки посредством усилий, направленных на увеличение числа ее пользователей: (1) *завоевание доверия потребителей, ранее не пользовавшихся данной маркой;* (2) *вход на новые сегменты рынка* (компания *Johnson & Johnson* успешно продвигает детский шампунь на «взрослом» рынке); (3) *обращение в «свою веру» клиентов компаний-конкурентов* (*Pepsi-Cola* постоянно соблазняет покупателей *Coca-Cola* к переключению на свои напитки).

- *Модификации продукта.* Фирма имеет возможность стимулировать рост сбыта, улучшая характеристики товара, его свойства, внешнее оформление, повышая его качество. Стратегия *повышения качества* направлена на совершенствование функциональных характеристик товара — его долговечности, надежности, быстродействия, вкуса. Придавая продукту новые свойства, компания зарабатывает репутацию инноватора и упрочивает лояльность тех целевых сегментов, которые считают эти новые свойства важными. Основной недостаток стратегии улучшения свойств заключается в том, что новые свойства легко копируются конкурентами, и если фирма не будет постоянно стремиться к лидерству, одноразовое усовершенствование продукта вряд ли окупится в долгосрочной перспективе.
- *Модификация маркетинга-микс.* Нередко компания стремится стимулировать сбыт с помощью изменения одного или нескольких элементов маркетинга: цены, распределения, рекламы, стимулирования сбыта, продаж с участием торговых представителей, обслуживания. Например, поставщик автомобильных покрышек компания *Goodyear*, благодаря выходу за рамки привычных каналов распределения и реализации продукции через сети универмагов *Wal-Mart*, *Sears* и *Discount Tire*, в течение первого года добилась увеличения принадлежащей ей доли рынка с 14 до 16%.<sup>12</sup> На стадии зрелости ЖЦТ стимулирование сбыта оказывает большее воздействие на потребителей, поскольку они утвердились в своих привычках и предпочтениях, а психологическое воздействие (реклама) не столь эффективно, как финансовое (стимулирование сбыта). Тем не менее слишком активное стимулирование сбыта может повредить имиджу марки и ставит под угрозу долгосрочные перспективы получения прибыли.

### Маркетинговые стратегии: этап спада

Спад объема продаж товара или марки неизбежен и происходит по ряду причин, включая воздействие научно-технического прогресса, изменение вкусов потребителей и обострение внутренней и международной конкуренции. Все эти факторы в конечном итоге приводят к затовариванию, снижению цен и уменьшению прибыли поставщика. В связи с сокращением объема продаж и падением прибыли некоторые фирмы покидают рынок. Оставшиеся компании уменьшают ассортимент предлагаемых товаров, отказываются от наименее эффективных каналов распределения, уходя с незначительных сегментов рынка, а также ограничивают бюджет мероприятий по продвижению или еще более снижают цены.

Изучая поведение компаний, выпускающих «слабеющие» товары, К. Харриган сформулировала пять используемых фирмой на этапе спада стратегий.<sup>12</sup>

1. *Увеличение объема инвестиций* с целью выхода на лидирующие позиции или укрепления своего положения на рынке.
2. *Сохранение определенного уровня капиталовложений* до тех пор, пока ситуация в отрасли не прояснится.
3. *Избирательное сокращение инвестиций* путем отказа от обслуживания некоторых групп потребителей и одновременное увеличение капиталовложений в прибыльные ниши.

4. *Отказ от инвестиций* («уборка урожая», в целях быстрого увеличения денежных потоков).
5. *Дивести́рование* (ликвидация или продажа) производства и размещение освободившихся активов с наибольшей выгодой.

Выбор соответствующей стратегии для этапа спада зависит от относительной привлекательности отрасли и конкурентоспособности компании. Например, компания *Pitney Bowes*, занимающая ведущие позиции на рынке почтовой доставки, прислушалась к мнениям критиков, прогнозирующих снижение ее прибыли в связи с развитием факсов и электронной почты. В ответ *Pitney*, пересмотрев свою позицию компании по доставке сообщений, разработала компьютерную программу, помогающую клиентам делового рынка вести документацию и отслеживать движение товаров и платежей.

Стратегии «уборки урожая» и дивести́рования принципиально различны. «*Уборка урожая*» предполагает постепенное сокращение издержек производства товара или бизнес-издержек и одновременное поддержание (на какое-то время) уровня его реализации. Первыми под сокращение попадают бюджет исследований и разработок, а также расходы на закупки и обслуживание производственного оборудования. Компания может также уменьшить затраты на обеспечение качества товара, сократить численность торгового персонала, объем предоставляемых услуг и расходы на рекламу. Руководство фирмы должно стараться делать это так, чтобы потребители, конкуренты и даже сотрудники фирмы не подозревали, что она намерена постепенно выйти из дела. «Уборка урожая» — неоднозначная с моральной точки зрения стратегия, которая, помимо прочего, еще и трудно осуществима. Но она успешно применяется в отношении многих зрелых продуктов и существенно увеличивает содержимое «кошелька» компании.

### Критика концепции жизненного цикла товара

Концепция ЖЦТ помогает интерпретировать динамику продукта и рынка. Как инструмент планирования эта концепция позволяет менеджменту компании определять основные задачи маркетинга на каждом этапе цикла и разрабатывать альтернативные маркетинговые стратегии. Как инструмент контроля концепция ЖЦТ позволяет оценить результативность выпуска товара в сравнении с производимыми в прошлом схожими продуктами. Для целей же прогнозирования данная концепция малопригодна, поскольку истории продаж слишком разнообразны, а продолжительность каждого этапа ЖЦТ варьируется в достаточно широких пределах.

Теория ЖЦТ нередко подвергается критике. Ее противники утверждают, что модели жизненных циклов имеют слишком большой разброс форм, а рассматриваемые периоды весьма различны по длительности. Кроме того, критики обвиняют поставщиков в том, что те часто сами не знают, на какой стадии развития находится выпускаемый ими товар (продукт может рассматриваться как «состарившийся», хотя в действительности он вышел на промежуточный уровень, предшествующий новому подъему). Наконец, критики утверждают, что схема ЖЦТ является не столько «постоянным курсом», которым должен следовать отдел продаж, сколько результатом

реализации маркетинговой стратегии. Таким образом, анализируя свои продукты и рынки, дальновидные специалисты по маркетингу должны с осторожностью использовать концепцию ЖЦТ.

## Стратегии позиционирования и дифференцирования

Каждой компании необходимо определенным образом позиционировать свое рыночное предложение. *Позиционирование* — это действия по разработке предложения компании и ее имиджа, направленные на то, чтобы занять обособленное благоприятное положение в сознании целевой группы потребителей. Окончательный результат позиционирования товара — успешное создание ориентированного на рынок предложения ценности продукта — простого и четкого утверждения, объясняющего, почему целевой аудитории следует приобретать и использовать товар компании-поставщика.

### Два взгляда на позиционирование

Немалый вклад в популяризацию термина *позиционирование* внесли известные специалисты в области рекламы Эл Райе и Джек Траут. Авторы бестселлеров о рекламе и конкурентной борьбе рассматривают позиционирование как творческий процесс выделения достоинств уже существующего продукта.

Позиционирование начинается с товара: материального продукта, услуги, компании, организации или даже личности. ...Но позиционирование — это не ваши действия по отношению к продукту. Позиционирование — ваше воздействие на образ мыслей потребителей. Вы позиционируете товар в сознании потенциальных покупателей.

Э. Райе и Дж. Траут считают, что хорошо известные товары обычно занимают четко обозначенные позиции в сознании потребителей. Так, *Coca-Cola* — известнейший в мире поставщик прохладительных напитков. Для того чтобы конкурировать с этой позицией, другой производитель может (1) упрочить свою текущую позицию в сознании потребителей (напиток «7 Up» рекламируется как «Не кола», что подчеркивает его отличие от напитков на основе колы); (2) найти и занять свободную позицию (эту стратегию избрала компания *Snapple*, производитель напитков на основе чая); (3) репозиционировать или депозиционировать конкурента; (4) сообщить покупателям, что он входит в число лучших производителей (например, в «Большую тройку автомобилестроителей»).<sup>13</sup>

М. Трис и Ф. Уирсема предлагают другую схему позиционирования, которую они называют «дисциплинами ценности». В рамках своей отрасли фирма может стремиться к лидерству в категориях «товар», «отличное операционное качество» или «доверительные отношения с клиентами». В основе данной схемы лежит идея о том, что клиентов любого рынка можно разделить на три типа. Одни клиенты предпочитают фирмы, идущие в авангарде технологического развития (лидерство продукта); другие больше всего ценят исключительно надежное исполнение (отличное операционное качество); третьи превыше всего ставят чуткость поставщика при удовлетворении их индивидуальных потребностей (тес-

ные отношения с клиентом). Чтобы преуспеть, фирма должна стать лучшей в одной из этих сфер, или дисциплин, а также демонстрировать хороший уровень и продолжать совершенствоваться в других дисциплинах, стремясь опередить конкурентов.<sup>14</sup>

### СКОЛЬКО ОТЛИЧИЙ ИСПОЛЬЗУЕТСЯ ДЛЯ ПРОДВИЖЕНИЯ?

Каждая компания должна определить, сколько отличий (выгод, свойств) товара будет использовано при его продвижении на целевой рынок. Многие маркетологи убеждены в целесообразности выделения единственной его особенности. Э. Райе и Дж. Траут полагают, что для каждой торговой марки предпочтительнее одно последовательное позиционное обращение (утверждение). При этом подходе используется обращение в стиле «номер один» — «лучшее качество», «лучший сервис», «самые низкие цены» или «самая передовая технология». Если компания «ставит» на какое-либо одно из отличий, то товар, как правило, приобретает широкую известность и вспоминается именно по этому отличию.

Не все компании прибегают к позиционированию по одному преимуществу. Компания *Smith Kline Beecham* продвигает зубную пасту «Aquafresh» как обладающую тремя несомненными достоинствами — антикариесными и отбеливающими свойствами, а также способностью длительное время сохранять свежесть дыхания. Перед компанией стояла задача убедить потребителей в том, что предлагаемый продукт предоставляет все три обещанные выгоды. Решением стала визуально напоминающая о тройной выгоде трехцветная зубная паста.

### Позиционирование и коммуникации компании

Чтобы сообщить о позиционировании компании или торговой марки, план маркетинга должен включать заявление о позиционировании, сформулированное по следующему алгоритму: для кого (целевая группа или потребность) наша (марка) является (концепция) тем-то и тем-то (суть отличия). Например, «Mountain Dew» позиционируется таким образом: «Для молодых, активных потребителей прохладительных безалкогольных напитков, которые не ассоциируют отдых с диваном и телевизором, "Mountain" является напитком, который заряжает энергией больше, чем любая другая марка, поскольку в нем самый высокий уровень кофеина. С "Mountain Dew" вы сможете оставаться бодрыми и полными сил, даже если у вас не будет возможности нормально выспаться».<sup>15</sup>

Разработав стратегию позиционирования, компания должна установить эффективные коммуникации с потребителями, информировать их с помощью элементов маркетинга-микс при каждом удобном случае о своей позиции (см. вставку «Искусство маркетинга: управление позиционированием»).

### Искусство маркетинга: управление позиционированием

Эффективное позиционирование отнюдь не ограничивается рекламой и продвижением продукта. Специалисты по маркетингу должны осуществлять управление позиционированием при каждом контакте с клиентом, от онлайн-овых и теле-

фонных коммуникаций до личных продаж и обслуживания. Если компания не поддерживает свою стратегию позиционирования на постоянной основе и соответствующим образом, ее клиенты, по меньшей мере, не смогут понять, в чем состоит позиция компании или марки. Умение управлять позиционированием начинается с анализа заявления о позиционировании. Специалист по маркетингу должен ответить на вопросы: Какой именно позиции компания хочет достичь в глазах целевого рынка? На какую потребность рассчитано позиционирование и почему клиенты должны высоко оценить эту позицию?

Неотъемлемой частью умения позиционировать является изучение мнений клиентов. Продавцы должны проанализировать, как клиенты воспринимают взаимодействие с компанией и чего ожидают от каждого контакта с ней. Следующий шаг — это формулирование стратегии управления позиционированием при каждом контакте с потребителями, включая обработку жалоб. Внедрение этой стратегии наряду с обучением принципам позиционирования менеджеров и сотрудников позволит сконцентрировать их внимание на требованиях к коммуникациям и обслуживанию клиентов. Все это послужит поддержанию желаемой (воспринимаемой клиентами) позиции компании или марки. Наконец, фирмы должны тщательно следить за реакцией клиентов и стратегиями конкурентов, чтобы своевременно замечать недостатки стратегии позиционирования или способов подачи позиции в повседневной жизни компании.

Примером компании, тщательно управляющей позиционированием, служит *Ritz-Carlton Hotels*. Опираясь на принцип позиционирования «превосходное качество», компания ежегодно отводит 120 часов на обучение персонала. Сотрудники штудируют 20 правил управления контактами с клиентами (например, одно из них — обязанность ответить по телефону не позднее, чем после третьего звонка аппарата). Персонал отелей *Ritz-Carlton* постоянно замечает предпочтения клиентов, запоминая детали из базы данных, чтобы в следующий визит клиента специально для него подготовить апартаменты и набор услуг. В случае возникновения проблем сотрудники *Ritz* приносят клиенту извинения и исправляют оплошность. Управление позиционированием в каждый момент контакта — вот основа репутации отелей *Ritz*, прославленных во всем мире своим легендарным сервисом.

### Дальнейшее дифференцирование

Задача позиционирования заключается в том, чтобы донести до целевого рынка главную идею о компании или о товарном предложении. Позиционирование упрощает то, что мы думаем об объекте. Дифференцирование — это следующий шаг в продвижении сложной системы отличий, характеризующих объект. Это процесс дополнения предложения рядом значимых и ценных особенностей, позволяющих ему выделиться из предложений конкурентов.

Каждый товар может быть в той или иной степени дифференцирован,<sup>16</sup> но далеко не все отличительные черты марки являются важными или значимыми. Поэтому компания должна выбирать направления дифференцирования исходя из следующих критериев.

- **Важность.** Отличие представляет существенную ценность для большого числа покупателей.

*Отличительность.* Атрибут либо не используется конкурентами, либо предлагается компанией в специфической форме.

*Превосходство.* Отличие превосходит другие способы получения тех же выгод.

*Приоритет.* Характеристика не может быть с легкостью воспроизведена конкурентами.

*Приемлемость.* Покупатель способен оплатить данный атрибут товара.

*Рентабельность.* Компании выгодно использовать данное отличие.

## Способы дифференцирования

Даже в отраслях, специализирующихся на предметах повседневного спроса, возможно дифференцирование по неким реальным или воображаемым признакам. Ниже мы рассмотрим возможности дифференцирования рыночного предложения компании по пяти направлениям: продукту, услугам, персоналу, маркетинговым каналам и имиджу (табл. 10.2).

**Таблица 10.2.** Переменные дифференцирования

Продукт	Услуги	Персонал	Канал	Имидж
Форма Свойства	Простота заказа Предоставление	Компетентность Учтливость	Охват Квалификация	Символы Медиа
Эксплуатационные качества	Установка	Способность внушать доверие	Эффективность	Атмосфера
Конформность	Обучение потребителей	Надежность		События
Срок службы	Консультации потребителей	Отзывчивость		
Надежность	Обслуживание и ремонт	Коммуникабельность		
Ремонтопригодность	Дополнительные услуги			
Стилистическое решение				
Дизайн				

**Дифференцирование продукта.** Степень дифференцирования реальных товаров колеблется в широких пределах. С одной стороны, существуют достаточно стандартные продукты, в которые трудно привнести какие-либо существенные изменения: куриное мясо, сталь, аспирин. Хотя и здесь встречаются оригинальные исключения: так, корпорация *Procter & Gamble* производит несколько марок стирального порошка, каждая из которых имеет свои особенности. С другой стороны, некоторые товары отличаются большим потенциалом для дифференцирования, например автомобили и мебель. Выбирая их, потребитель сталкивается с обилием характеристик продукта, таких как форма, свойства, эффективность ис-



пользования, конформность (соответствие заявленным характеристикам), долговечность, надежность, ремонтпригодность, стилистические решения и дизайн.

- *Форма.* Многие продукты дифференцируются по *форме*, т. е. по размерам, геометрической форме и материальной структуре. Аспирин всегда обладает одними и теми же свойствами, однако у него могут быть различные дозировка, форма, оболочка, быстрдействие и т. д.
- *Свойства.* Большинство однотипных товаров обладают различными *свойствами*, или характеристиками, дополняющими их базовую функцию. Но как узнать, какие новые свойства продукта необходимы потребителям? Компания может обратиться к покупателям с вопросами об их отношении к продукту. Затем следует определить, какими свойствами следует дополнить товар, учитывая особенности потенциального рынка, соответствующие издержки и предполагаемую цену.
- *Эксплуатационные качества.* Эксплуатационные качества продукта определяются тем, насколько эффективно он исполняет свою основную функцию. Исследователи из Института стратегического планирования пришли к выводу, что между относительным качеством и *нормой возврата инвестиций* существует прямая взаимосвязь. Однако непродуманное повышение качества приводит к обратной реакции, когда все меньшее число потребителей проявляет готовность заплатить за уникальный по своим достоинствам продукт. Производитель должен соотносить характеристики продукта с потребностями целевого рынка и предложениями фирм-конкурентов.
- *Конформность.* Уровень конформности — это степень соответствия производимой продукции заявленным характеристикам. Низкая конформность означает, что значительная часть выпускаемой компанией продукции не соответствует заявленным характеристикам.
- *Срок службы.* Срок службы определяет предполагаемую продолжительность службы изделия в нормальных и/или тяжелых условиях эксплуатации. Этот показатель является весьма важным при оценке ряда продуктов, например автомобилей или кухонного оборудования. Однако увеличение цены на отличающиеся высокой долговечностью товары должно быть разумным, так как они устаревают морально.
- *Надежность.* Как правило, покупатель готов заплатить более высокую цену за надежный продукт. Надежность — показатель вероятности нормального функционирования (без неисправностей или поломок) товара в течение определенного периода времени. Например, американская компания *Maytag* (производитель бытовых приборов) пользуется репутацией изготовителя исключительно надежной техники.
- *Ремонтпригодность.* Покупатели предпочитают простые в ремонте товары. Ремонтпригодность отражает степень сложности восстановления работоспособности неисправного или отказавшего устройства. Автомобиль, собранный из легкозаменяемых стандартных узлов и деталей, обладает высокой ремонтпригодностью. Идеальная ремонтпригодность достигается тогда, когда потребитель имеет возможность самостоятельно устранить неисправности с минимальными затратами времени и денег.

- *Стилистическое решение.* Покупатели обычно предпочитают продукты, выдержанные в хорошем стиле, и готовы платить за них более высокую цену. Стилистическое решение отражает восприятие товара потребителями. Эстетически соображения играют немаловажную роль при оценке таких продуктов, как водка «Absolut», компьютеры «Apple», шоколад «Godiva» и мотоциклы «Harley Davidson». Стиль позволяет создать неповторимый (вернее — трудно воспроизводимый) образ товара, однако ярко выраженный стиль не обязательно означает высокую функциональность продукта.
- *Дизайн.* По мере обострения конкуренции возрастает роль дизайнера как наиболее перспективного способа дифференцирования и позиционирования товаров или услуг компании. Под дизайном понимается общая конструкторская проработка продукта, совокупность всех перечисленных выше показателей. Дизайнер должен распределить средства, которые необходимо будет вложить в научно-исследовательские разработки, в поиск оптимальной формы, свойств, эксплуатационных характеристик, стилистики продукта, в работы по повышению его технического соответствия, срока службы, надежности, ремонтопригодности. С точки зрения компании, хорошая конструкторская проработка выражается в простоте производства и распределения продукта. С точки зрения потребителя, товар должен иметь привлекательный внешний вид, легко распаковываться, устанавливаться, использоваться, ремонтироваться. Дизайнеру необходимо учитывать все эти факторы.

**Дифференцирование услуг.** Если дифференцировать материальный продукт сложно, компании-поставщику следует рассмотреть возможности увеличения объема и повышения качества сопряженных с ним услуг. Основные переменные дифференцирования услуг — простота оформления заказа, доставка, установка, обучение и консультирование потребителей, обслуживание и ремонт.

- *Простота оформления заказа* — показатель усилий, которые необходимо затратить покупателю для оформления заявки на приобретение товара. Компания *Baxter Healthcare*, к примеру, упростила процесс заказов медицинского оборудования и медикаментов, установив в больницах компьютерные терминалы, с помощью которых заявки на приобретение товаров отправляются непосредственно в головной офис. Сегодня американские потребители могут отказаться от походов в супермаркеты, поскольку имеют возможность заказать все необходимые продукты, не выходя из дома (обратившись в такие интернет-службы, как *Peapod* и *NetGrocer*).
- *Предоставление (доставка)* показывает, насколько хорошо организован процесс получения потребителем продукта или услуг, включая скорость доставки и пунктуальность. Компания *Deluxe Check Printers* заработала немалый авторитет тем, что она вот уже 18 лет выполняет все свои обязательства не позже, чем на следующий день после получения заказа.
- *Установка* показывает затраты труда, необходимые на подготовку продукта к использованию. Покупатели крупногабаритного оборудования ожидают от продавца услуг по его установке. Дифференцирование по данному показателю имеет особое значение для компаний, выпускающих такую технически сложную продукцию, как компьютеры.

- *Обучение потребителей* предполагает, что компания-производитель организует передачу своих знаний о правильном и эффективном использовании поставляемого оборудования персоналу фирмы-покупателя. Так, *General Electric* не только продает и устанавливает в лечебных учреждениях дорогостоящие рентгеновские аппараты, но и обучает больничных персонал пользоваться ими.
- *Консультирование потребителей* предполагает обеспечение покупателей данными о продукте, дополнительной информацией и советами по его применению. Например, смысл программы «Vitamine Institute», реализуемой сетью аптек *Rite Aid*, состоит в предоставлении посетителям аптек подробной информации об интересующих их лекарственных средствах. На сайте этой сети в Интернете ([drugstore.com](http://drugstore.com)) любой желающий может ознакомиться с различными сведениями о медицинских препаратах.
- *Обслуживание и ремонт* предусматриваются компанией-поставщиком в целях оказания клиентам помощи в поддержании приобретенных ими товаров в хорошем рабочем состоянии.

**Дифференцирование персонала.** Еще один способ получения конкурентного преимущества — более тщательный в сравнении с конкурентами подход к вопросам найма и обучения персонала. Авиакомпания *Singapore Airlines* своей репутацией во многом обязана вышколенным стюардам и бортпроводницам, обслуживающим ее рейсы. Работники *McDonald's* всегда вежливы, служащие *IBM* — профессионалы в самом высоком понимании этого слова, сотрудники *Disney* всегда излучают оптимизм. Высокой репутацией пользуется торговый персонал таких компаний, как *General Electric*, *Cisco*, *Frito-Lay*, *Northwestern Mutual Life* и *Pfizer*.<sup>10</sup> Квалифицированные сотрудники характеризуются такими чертами, как компетентность, обходительность, надежность, самостоятельность, быстрая реакция и коммуникабельность.

**Дифференцирование маркетинговых каналов.** Компании используют для дифференцирования (т. е. получения конкурентного преимущества) свои каналы распределения, охватываемые ими территории, эффективность и профессионализм сотрудников на местах. Например, успех корпорации *Caterpillar* частично основан на ее незаурядном управлении маркетинговыми каналами. Число представительств компании и охват ими регионов существенно превосходят аналогичные показатели конкурентов, дилеры *Caterpillar* лучше подготовлены профессионально и работают более эффективно. Такие компании, как *Dell Computers*, выделяются благодаря тому, что создали и контролируют прямые маркетинговые высокоэффективные каналы, пользуются методами телефонных и электронных продаж.

**Дифференцирование имиджа.** Потребители по-разному реагируют на образы различных компаний и марок. Важно разграничивать индивидуальность и имидж. *Индивидуальность* затрагивает методы, которыми компания пользуется для того, чтобы выделиться из общей массы конкурентов или позиционировать свой товар, а *имидж* — это восприятие поставщика или его товаров обществом. Имидж компании во многом определяется неподконтрольными ей силами. Например, производитель обуви и одежды фирма *Van* имеет агрессивный («культурный») имидж, который контрастирует с конкурентами вроде *Nike* или *Reebok*. Эффективный имидж оказывает огромное влияние на восприятие продукта потребителем: он сообщает о характере и ценностных аспектах продукта,

передает это послание специфическим образом, так что на него не влияют аналогичные сообщения конкурентов, а кроме того, несет эмоциональную нагрузку и поэтому воздействует не только на разум, но и на сердце пользователя. Имидж должен постоянно «распространяться» посредством всех доступных коммуникативных каналов, — включая логотипы, рекламу в СМИ и на специальных мероприятиях, — только тогда он будет действительно «работать».

## Выводы

Большую роль в успехе компании играют новые продукты. Число рыночных фиаско товаров-новинок поражает воображение, но компании имеют возможность добиться успеха, создавая новые, обладающие несомненными конкурентными преимуществами продукты. Процесс разработки новых товаров включает в себя восемь этапов: генерирование идей, их отбор, разработку концепции товара и ее тестирование, формулирование маркетинговой стратегии, анализ возможностей производства и сбыта, проектирование товара и запуск его в коммерческое производство. Конечная цель каждого этапа — принятие решения о целесообразности продолжения работы над данным продуктом.

Принятие товара потребителями — процесс, в ходе которого покупатель узнает о новом товаре, делает пробную покупку и, оценив ее, либо принимает, либо отвергает новинку. Пять стадий процесса принятия нового продукта — это получение информации, проявление интереса, оценка, пробная покупка и принятие. На принятие товара потребителем влияет множество факторов, неподконтрольных продавцу, и в том числе готовность индивидов и организаций принять новинку, личное влияние, характеристики нового продукта или инновации.

Ввиду изменения экономических и конкурентных условий на протяжении жизненного цикла товара компании-поставщики несколько раз пересматривают маркетинговые стратегии. *Этап внедрения* товара на рынок характеризуется медленным ростом объемов продаж и минимальными прибылями. В случае успеха товар вступает в стадию *роста*, для которой характерны высокие темпы объемов продаж и увеличение прибыли. Компания стремится усовершенствовать товар, проникнуть в новые сегменты рынка, расширить каналы распределения, а также незначительно снизить цены. Далее следует этап *зрелости*, когда замедляются темпы роста объема продаж и стабилизируется прибыль, в связи с чем для ускорения темпов сбыта компания может перейти к инновационной стратегии, предусматривающей возможности модификации рынка, товара и маркетинга-микс. Наконец, товар вступает в стадию *спада*, когда компании приходится принимать решение относительно дальнейшей судьбы продукта — продолжать ли выпуск в прежнем объеме, сократить производство или полностью его ликвидировать.

На протяжении всего жизненного цикла товара продавцы должны создавать отличительную позицию для каждого товара и сообщать о ней рынку. *Позиционирование* — это разработка самого предложения и его образа с целью завоевания особого места в умах потребителей. Многие маркетологи настаивают на том, что позиционирование товара должно базироваться на продвижении единственного атрибута продукта, уникальном торговом предложении, ибо потребители склонны запоминать то-

вары «номер один». Но не менее успешным может оказаться и позиционирование по двум или трем выгодам продукта. Дифференцирование — это следующий шаг в продвижении сложной системы отличий, характеризующих объект. Это процесс дополнения предложения рядом значимых и ценных особенностей, позволяющих ему выделиться из предложений конкурентов. Условиями использования отличий товара являются важность, неповторимость, превосходство, доступность, приоритет, приемлемость и рентабельность. Рыночное предложение может быть дифференцировано о пяти аспектам: продукт, услуги, персонал, маркетинговые каналы, имидж.

### Примечания

1. New Products Management for the 1980s (New York: Booz, Allen & Hamilton, 1982).
2. A. C. Nielsen, «New Product Introduction — Successful Innovation/Failure: Fragile Boundary», A.C. Nielsen BASES and Ernst & Young Global Client Consulting, June 24, 1999.
3. Robert G. Cooper and Elko J. Kleinschmidt, New Products: The Key Factors in Success, Chicago: American Marketing Association, 1990.
4. Modesto A. Madique and Billiejo Zirger, «A Study of Success and Failure in Product Innovation: The Case of the U.S. Electronics Industry», *IEEE Transactions on Engineering Management*, November 1984, pp. 192-203.
5. Eric von Hippel, «Lead Users: A Source of Novel Product Concepts», *Management Science*, July 1986, pp. 791-805. См. также Eric von Hippel, *The Sources of Innovation*, New York: Oxford University Press, 1988; Eric von Hippel, «Learning from Lead Users», in *Marketing in an Electronic Age*, ed. Robert D. Buzzell, Cambridge, MA: Harvard Business School Press, 1985, pp. 308-317.
6. Everett M. Rogers, *Diffusion of Innovations*, New York: Free Press, 1962.
7. Некоторые авторы выделяют также дополнительные стадии. Так, Ч. Вэссон между этапами роста и зрелости выделяет стадию «конкурентной турбулентности». См. Chester R. Wasson, *Dynamic Competitive Strategy and Product Life Cycles*, Austin, TX: Austin Press, 1978. Термин «зрелость» используется для описания этапа замедления темпов роста объемов продаж товара и насыщения рынка, фазу равномерного, вялого сбыта, следующую за максимальным уровнем реализации.
8. Robert D. Buzzell, «Competitive Behavior and Product Life Cycles», in *New Ideas for Successful Marketing*, eds. John S. Wright and Jack Goldstucker, Chicago: American Marketing Association, 1956, p. 51.
9. Steven P. Schnaars, *Managing Imitation Strategies*, New York: Free Press, 1994.
10. Gerald Tellis and Peter Golder, *Will & Vision: How Latecomers Can Grow to Dominate Markets* (New York: McGraw-Hill, 2001).
11. Alien J. McGrath, «Growth Strategies with a '90s Twist», *Across the Board*, March 1995, pp. 43-46.
12. Kathryn Rudie Harrigan, «Strategies for Declining Industries», *Journal of Business Strategy*, Fall 1980, p. 27.
13. Al Ries and Jack Trout, *Positioning: The Battle for Your Mind*, New York: Warner Books, 1982.
14. Michael Treacy and Fred Wiersema, *The Disciplines of Market Leaders* (Reading, MA: Addison-Wesley, 1994).
15. Alice M. Tybout and Brian Stemthal, «Brand Positioning», in Dawn Iacobucci, ed. *Kellogg on Marketing* (New York: John Wiley & Sons, Inc., 2001), p. 54.
16. Theodore Levitt, «Marketing Success Through Differentiation — of Anything», *Harvard Business Review*, January-February 1980.
17. СМ. «The 25 Best Sales Forces», *Sales & Marketing Management*, July 1998, pp. 32-50.

# Глава 11

## Управление товарными линиями и торговыми марками

В этой главе мы обсудим следующие вопросы.

- Что такое товар?
- Как разрабатываются товар-микс и товарные линии и на каких принципах строится управление ими?
- Как принимаются решения относительно торговых марок?
- Почему упаковка и этикетки являются маркетинговыми инструментами?

### Маркетинг менеджмент в *Arts & Entertainment (A&E) Network*

Компания *A & E* «пишет свою биографию»: ее телепрограмма «Biography», ежевечерний рассказ об известных людях, превращается в настоящую торговую марку. С момента зарождения в 1987 г. программы о знаменитостях его героями стали больше 1000 человек. Применяв стратегию расширения товарной специализации, руководители *A&E* двигают марку «Biography» к новым форматам. Биографические видеофильмы продаются посредством прямых продаж, каталогов, Интернета и в специализированных отделах книжных магазинов *Barnes & Noble*. На web-сайте «Biography» содержатся рассказы о 22 тыс. персон, которые ежемесячно привлекают более 400 тыс. посетителей. Сегодня под маркой «Biography» работает кабельный телеканал, выходит журнал (имеющий 700 тыс. подписчиков), выпускаются книги, настольные игры и календари, музыкальные компакт-диски.

Схемы, оказавшиеся популярными в одном формате, привносятся в другие предложения «Biography». Так, впервые появившаяся на web-сайте рубрика «Рожденные в этот день» («Born on This Day») также выходит на кабельном канале «Biography». Викторина «Кто я?» («Who Am I?») дебютировала в журнале, а затем появилась и на телеканале. Люди, которые с удовольствием знакомятся с сюжетами «Biography», ощущают близкую связь с маркой. А это и есть главный актив *A & E*.

Товар является ключевым элементом *рыночного предложения*. Данное утверждение справедливо в отношении любых товаров — телевизионных шоу компании *Arts & Entertainment Network*, интернет-услуг, предоставляемых *Earth/ink*, гамбургеров компании *Wendy's*, DVD-плееров корпорации *Sony*, трикотажных изделий, представленных в магазинах *Benetton*, или шоколада фирмы *Nestle*. Вне зависимости от происхождения товара или его целевого рынка планирование комплекса маркетинговых мероприятий начинается с разработки предложения, предназначенного для удовлетворения потребностей или желаний потребителей.

В настоящей главе мы рассмотрим концепцию товара и процессы принятия решений относительно товарных линий, торговых марок, упаковки и этикеток. В гл. 12 ответим на вопросы, затрагивающие разработку услуг и управление ими, а в гл. 13 перейдем к изучению проблем ценообразования. В стремящейся преуспеть компании все три элемента — товар, сервис и цена — должны быть взаимосвязаны в одно привлекательное и конкурентоспособное предложение.

## Товар и товар-микс

**Товар** — это все, что может быть предложено на рынке для удовлетворения желаний или потребностей. Товарами являются *материальные объекты, услуги, опыт, мероприятия, образы, индивидуальности, места, объекты собственности, организации, информация и идеи*. Потребители оценивают три основных параметра предложения: отличительные свойства и качество товара, сервис-микс и качество услуг и соответствие товара его цене (рис. 11.1). Следовательно, маркетологи должны тщательно продумывать предлагаемые особенности, выгоды и качества товара на каждом его уровне.

## Товарные уровни

При формировании рыночного предложения специалист по маркетингу должен рассмотреть пять уровней товара (рис. 11.2).<sup>1</sup> Переход на новый уровень означает увеличение ценности товара для потребителей; а все вместе они образуют *иерархию ценности для потребителей*. В основе ее лежит *стержневая выгода* — та основная услуга, или преимущество, которую приобретает покупатель. Остановившись в гостинице, путешественник обменивает свои деньги на «отдых и сон», покупатель электродрели приобретает «отверстия». Следовательно, хозяйствующие субъекты выступают поставщиками потребительских *выгод* и преимуществ.

Второй уровень товара основывается на его стержневой выгоде и называется *основным (базовым) товаром*. Для гостиничного номера это означает наличие кровати, ванной, полотенца и т. д. Третий уровень — это *ожидаемый товар*, т. е. подго-



Рис. 11.1. Основные составляющие рыночного предложения



Рис. 11.2. Пять уровней товара

товленный производителем набор свойств и условий, которые потребитель *ожи*дает получить при покупке. Например, постоялец гостиницы рассчитывает, что в номере будет чистая постель, свежие полотенца, свет и относительная тишина. Поскольку большинство отелей отвечает этим минимальным ожиданиям, путешественника, как правило, удовлетворит любая находящаяся поблизости или самая недорогая гостиница.

На четвертом уровне формируется *дополненный (улучшенный) товар*, который превышает обычные ожидания потребителя. Номер в гостинице может быть *дополнен* телевизором с дистанционным управлением и свежими цветами, а весь комплекс предоставляемых услуг — быстрым оформлением размещения, ускоренной системой расчетов с постояльцами, изысканной кухней и высококачественным сервисом. Современная конкуренция разворачивается преимущественно на уровне дополненных товаров (в менее развитых странах — на уровне ожидаемых товаров). На уровне дополнения товара субъект рынка должен проанализировать *систему потребления* решение потребителя относительно приобретения, доставки и установки, использования и избавления от предлагаемого товара. Теодор Левитт отмечает: «Современная конкуренция развивается не между тем, что компании производят на своих заводах, а между тем, что они «добавляют» к продукту в виде упаковки, услуг, рекламы, консультаций для покупателей, финансирования, условий поставок, складирования и других значимых для потребителей ценностей».<sup>2</sup>

*Стратегия дополнения товара* требует учета ряда обстоятельств. Во-первых, любое дополнение предполагает возрастание издержек производства, и специалист по маркетингу должен быть уверен, что покупатели готовы заплатить сумму, достаточную для их покрытия (скажем, за компьютер и высокоскоростной доступ в Интернет в номере гостиницы). Во-вторых, дополнительные *выгоды* быстро превращаются в ожидаемые. Следовательно, конкуренты компании-поставщика будут постоянно работать над созданием все новых и новых качеств и преимуществ соперничающих товаров. В-третьих, наряду с предложением *одни*



ми компаниями дополненных товаров по повышенным ценам их конкуренты могут представить «упрощенные» продукты по гораздо более низкой стоимости. Так, при увеличении количества «многозвездных» отелей на рынке появляется множество дешевых гостиниц и мотелей, ориентированных на клиентов, заинтересованных исключительно в основном товаре.

Пятый уровень товара — это *потенциальный товар*, представляющий возможные будущие дополнения и трансформации существующего продукта. Именно на уровне потенциального товара компании ищут новые способы удовлетворения потребителей, совершенствования и выделения своих рыночных предложений. Например, компания *Procter & Gamble* приглашает любителей кофе поделиться собственными рецептами приготовления этого напитка на сайте [personablends.com](http://personablends.com).

## Классификация товаров

Специалист по маркетингу должен понимать принципы классификации товаров по трем их основным характеристикам: длительности пользования, материальной осязаемости и сфере потребления (потребительские товары или товары производственного назначения). Каждому типу товара соответствует определенная маркетинговая стратегия компании-поставщика.

- *Длительность пользования и осязаемость. Товары кратковременного пользования* — материальные изделия, полностью потребляемые сразу или за несколько раз (пиво, мыло). Ввиду быстрого потребления их приобретают часто, поэтому маркетинговая стратегия поставщика состоит в обеспечении широкой доступности таких товаров, небольшой наценке и активной рекламе, направленной на формирование выбора и предпочтений потребителей. **Товары длительного пользования** — материальные изделия, срок пользования которыми обычно составляет несколько лет (например, холодильники). Такие товары требуют применения методов личных продаж, предоставления послепродажного обслуживания, приносят более высокую прибыль и предполагают расширенные гарантии со стороны производителя. *Услуги* как товары — нематериальны, неразделимы, изменчивы и недолговременны (парикмахерские услуги или телефонное обслуживание). Они требуют постоянного контроля качества, доверия поставщику и взаимной приспособляемости сторон.
- *Классификация потребительских товаров.* Потребительские товары классифицируются в соответствии с покупательскими привычками потребителей. Обычно выделяют: **товары повседневного спроса**, которые потребитель покупает часто, без особых раздумий и с минимальными усилиями при выборе (например, газеты); **товары предварительного выбора**, при покупке которых потребитель сравнивает их и выбирает по степени удобства, качеству, цене и внешнему оформлению (например, мебель); **товары особого спроса** — товары с уникальными свойствами или определенных торговых марок (например, автомобили), ради приобретения которых многие покупатели готовы приложить дополнительные усилия; **товары пассивного спроса** — товары,

о которых потребитель либо не знает, либо информирован, но не задумывается об их приобретении (например, индикаторы дыма). При продаже товаров особого спроса удобство месторасположения фирмы-посредника не имеет большого значения, важно, чтобы оно было известно потенциальным покупателям; маркетинг товаров пассивного спроса требует проведения интенсивных рекламных кампаний и личных продаж.

- **Классификация товаров производственного назначения.** **Материалы и комплектующие** — товары, полностью использующиеся в процессе производства изделия, подразделяются на две группы. В первую входит *сырье*, которое, в свою очередь, может быть в виде *сельскохозяйственной продукции* (пшеница) и *природных продуктов* (лесоматериалы). Сельскохозяйственная продукция обычно продается через рыночных посредников; поставки природных продуктов, как правило, осуществляются по долгосрочным контрактам, при заключении которых ключевыми факторами выступают цена и надежность поставщика. *Полуфабрикаты и комплектующие изделия* подразделяются на две категории; материалы (железо) и комплектующие (небольшие двигатели); при их поставке важными факторами также являются цена и послепродажное обслуживание. **Капитальные товары** — товары длительного пользования, обеспечивающие производство или управление производством конечного продукта. Делятся на две группы: здания и сооружения (производственные и офисные здания) и производственное и вспомогательное оборудование (подъемники, центральные компьютеры); для обеих групп наиболее эффективна практика личных продаж. **Вспомогательное оборудование и деловые услуги** — товары краткосрочного пользования и услуги, которые способствуют производству или управлению производством конечного продукта.

## Товар-микс

**Товар-микс (или товарный ассортимент)** — совокупность всех товаров и товарных единиц, предлагаемых конкретным продавцом. Например, товар-микс компании *Kodak* представляет собой совокупность двух товарных линий: информационных товаров и товаров для создания изображений; а японской компании *NEC* — средства связи и компьютерные товары.

Товар-микс компании характеризуется широтой, длиной, глубиной и гармоничностью. *Широта* показывает количество товарных линий компании. *Длина* это общее количество единиц товаров в ассортименте. *Глубина* характеризует количество вариантов каждого продукта. *Гармоничность (согласованность)* отражает *степень* совместимости различных товарных линий с точки зрения их использования, производства, каналов распределения или других показателей.

Основываясь на данных четырех характеристиках, компания может развивать бизнес в четырех направлениях: (1) создавая новые товарные линии (расширение ассортимента); (2) увеличивая длину каждой товарной линии (насыщение ассортимента); (3) разрабатывая новые варианты товаров (углубление ассортимента); (4) увеличивая гармоничность ассортимента.

## Решения относительно товарных линий

Предлагаемая компанией товарная линия обычно формируется на основе базовой платформы и модулей, изменяющихся в соответствии с запросами потребителей. Например, строители предлагают базовую типовую модель дома, которая может быть дополнена и расширена, давая возможность компаниям варьировать свои предложения при низком уровне производственных затрат. Независимо от типа предлагаемого товара решения по товарным линиям должны строиться на основании их анализа.

### Анализ товарной линии

Чтобы принять решение о создании, сохранении, увеличении или прекращении производства любого товара, менеджеру товарной линии необходимо проанализировать объемы продаж и прибыли по каждой товарной единице (ТЕ) и ее рыночный профиль.

*Объем продаж и прибыль.* Необходимо рассчитать процентный вклад каждой ТЕ в общий объем продаж и прибыль компании. Высокая доля объема продаж, приходящаяся на несколько ТЕ, означает уязвимость товарной линии. С другой стороны, следует рассмотреть возможность снятия с производства товаров, вносящих незначительный вклад в общий объем продаж и прибыли, — если только перспективы роста продаж этого товара невелики.

*Рыночный профиль.* Менеджер по товарной линии должен постоянно контролировать позиции ТЕ по отношению к продуктам конкурентов. Большую помощь в осуществлении такого контроля оказывает карта рыночных позиций, показывающая, какие из выпускаемых конкурентами товаров непосредственно соперничают с продукцией компании. Это позволяет идентифицировать сегменты рынка и оценивать позиции товаров компании на каждом из них.

На основании анализа товарной линии менеджер должен рассмотреть вопросы о свойствах товаров, расширении, модернизации или сокращении линии.

### Длина товарной линии

Фирмы, нацеленные на расширение доли рынка и на увеличение объема продаж, будут стремиться к удлинению товарных линий; если цель компании — получение высоких доходов, она ограничит число товарных линий и тщательно рассмотрит целесообразность выпуска некоторых ТЕ. Длина товарной линии может быть увеличена посредством ее *вытягивания* и наполнения.

При вытягивании товарной линии вниз, в сторону нижнего ценового диапазона, фирма дополняет ее товарами с низкими ценами. Однако выведение товаров на нижний ценовой диапазон рынка сопряжено с определенным риском, как выяснила на собственном опыте компания *Kodak*. Она противопоставила фотопленкам недорогих марок свой вариант под маркой «Kodak Funtime», но потерпела поражение в конкурентной борьбе, так как установленная на эту марку цена оказалась несколько выше цен на соперничающие продукты. Кроме того, постоянные

пользователи переориентировались на более дешевую марку фотопленки компании, что отразилось на продажах основного продукта, и компания вынуждена была снять «Kodak Funtime» с производства.

При вытягивании товарной линии вверх и выходе в верхний ценовой диапазон рынка компания стремится ускорить темпы роста, увеличить прибыль или позиционировать себя как производителя полного товарного ассортимента. Все ведущие японские автомобильные компании вывели свои товары в верхние ценовые сегменты рынка (модель «Lexus» компании *Toyota*, модель «Infinity» компании *Nissan*, модель «Accuga» компании *Honda*). Обратите внимание, все автомобили выпущены под новыми марками, в которых отсутствуют названия компаний-производителей.

Компании, обслуживающие средний ценовой диапазон рынка, могут принять решение о вытягивании товарной линии в обоих направлениях, как это сделала группа *Marriott Hotel*. К сети отелей среднего ценового диапазона она добавила дорогостоящие отели под маркой «Renaissance», предоставляющие сервис высшего качества; под маркой «Courtyard» — сеть гостиниц для рыночного сегмента с доходами ниже среднего уровня и под маркой «Fairfield» — сеть гостиниц экономкласса.<sup>3</sup> Основной риск такой стратегии состоит в возможной миграции определенной части клиентуры в сторону недорогих гостиниц. Но компании выгоднее захватить рынок потребителей дешевых отелей, чем отдать его конкурентам.

Длина товарной линии может быть увеличена посредством выпуска новых вариантов товаров в том же ценовом диапазоне. Мотивов для проведения стратегии *наполнения товарной линии* может быть несколько: стремление к увеличению прибыли, необходимость удовлетворения требований дилеров, стремящихся к расширению ассортимента, попытка полностью использовать производственные мощности, желание перейти в разряд ведущих поставщиков и перекрыть рыночные ниши для конкурентов.

### **Модернизация, выделение и сокращение товарной линии**

Товарные линии нуждаются в модернизации. На стремительно меняющихся рынках, где своевременность является решающим фактором, помогающим избежать убыточного спада продаж имеющихся продуктов или уступок позиций конкурентам, модернизация происходит непрерывно. Для выделения товарной линии посредством рекламной кампании менеджер обычно выбирает одну или несколько ТЕ. Выбор зависит от целей кампании: привлечь дополнительных потребителей, поддержать престиж фирмы. В тех случаях, когда один из «полюсов» товарной линии пользуется повышенным спросом, а другой — непопулярен, поставщик может попытаться стимулировать спрос, выбрав для рекламы медленно реализуемые товары (особенно, если производящее их предприятие простаивает). Менеджеры также должны регулярно пересматривать состав товарной линии с целью его сокращения, устанавливая посредством анализа объема продаж и производственных затрат убыточные или неперспективные товары. Сокращение товарной линии может проводиться и в связи с дефицитом производственных мощностей или в периоды падения спроса.

## Принятие решений относительно торговых марок

Проблема торговой марки — основной вопрос товарной стратегии. Производителям прекрасно известно, что власть на рынке принадлежит компаниям, владеющим торговыми марками. Создание марочного товара требует значительных долгосрочных инвестиций, особенно в рекламу, продвижение товара и упаковку.

### Что такое марка?

Вероятно, основное достоинство профессиональных маркетологов заключается в способности создавать, поддерживать, защищать, укреплять имидж торговых марок и расширять их границы. Американская маркетинговая ассоциация определяет **торговую марку (бренд)** как название, термин, знак, символ, рисунок или их сочетание, предназначенные для идентификации товаров или услуг поставщика или группы продавцов и их дифференцирования от товаров или услуг конкурентов.

В сущности, марка определяет продавца или производителя товара и независимо от того, выражена ли она названием, товарным знаком, логотипом или другим символом, является обязательством продавца предоставить покупателю определенный набор свойств товара, выгод и услуг. Лучшие торговые марки содержат в себе также гарантии качества. Торговая марка — сложный символ, который может объединять до шести значений (табл. 11.1).

**Таблица 11.1.** Уровни значений торговой марки

Значение	Описание	Пример
Атрибуты	Марка вызывает в сознании покупателя ассоциации с отличительными свойствами товара	Автомобиль марки «Mercedes» ассоциируется с высокой стоимостью, качественной сборкой, надежностью и высоким престижем
Выгоды	Атрибуты должны быть представлены в виде функциональных и эмоциональных преимуществ и выгод	Атрибут «надежность» может представлять функциональную выгоду: «Мне не придется покупать новую машину в течение нескольких лет»
Ценности	Марка отражает систему ценностей производителя	«Mercedes» символизирует высокие эксплуатационные качества, безопасность, престиж
Культура	Марка может представлять определенную культуру	«Mercedes» олицетворяет немецкую культуру: организованность, технологичность производства, высокое качество
Индивидуальность	Марка может вызывать определенные индивидуальные образы	Автомобиль «Mercedes» вызывает образ крупного руководителя (человек), царя зверей — льва (животное)
Пользователь	Марка предполагает определенный тип потребителя данного товара	Мы привыкли видеть за рулем «Mercedes» уважаемого руководителя среднего возраста, а не 20-летнюю продавщицу

Основная задача марочной стратегии — развитие прочной цепи позитивных ассоциаций, связанных с данной маркой. Например, «FedEx» ассоциируется с га-

рантированной срочной доставкой отправления. Специалист по маркетингу должен решить, на основе какого из вышеприведенных значений будет формироваться индивидуальность образа торговой марки. Ошибочно делать акцент только на какую-либо одну выгоду товара. Во-первых, эта выгода может быть легко воспроизведена конкурентами. Во-вторых, со временем покупатель может потерять к данной выгоде интерес. В конечном счете, наиболее долговечными оказываются марки, затрагивающие потребителя на более глубоком уровне — уровне универсальных эмоций и ощущений.

### Создание индивидуальности марки

Создание индивидуальности торговой марки требует принятия решения о названии марки, ее логотипе, цветовом оформлении, ее девизе и символическом значении. Кроме того, специалисты по маркетингу должны предложить клиенту, условно говоря, контракт, оговаривающий особенности функционирования марки И гарантии честного его выполнения. Например, в рекламе сети гостиниц *Motel 6* говорится о чисто убранных номерах и низких ценах, но не подразумевается, что комнаты будут обставлены дорогой мебелью.

В идеале рекламная кампания марки должна обеспечить узнаваемость марки, осведомленность о марке и, возможно, в какой-то мере, предпочтение со стороны потребителей, но она не обеспечит «сцепления» целевого рынка с маркой. Такое сцепление возникает, когда потребители видят в компании заслуживающего доверия поставщика обещанных выгод, доказавшего свою надежность каждым контактом с самой маркой, ее представителями и коммуникацией.

Х. Шульц и Д. Шульц предлагают менеджерам по маркетингу новый подход к созданию марочной индивидуальности в условиях новой экономики. Для поддержания марки менеджеры должны, во-первых, четко уяснить и реализовать на практике провозглашаемые корпорацией ценности. Во-вторых, необходимо ориентировать и мотивировать работников и менеджеров всех уровней на поддержание ценностного марочного предложения. В-третьих, любой и каждый контакт с клиентом обязан стать лептой в накопление позитивного опыта общения с маркой. В-четвертых, компания должна сформулировать сущность марки и доносить ее до каждого целевого рынка. В-пятых, ценностное марочное предложение должно служить стимулом, способным подстегнуть реализацию стратегии, рабочие процессы и товарные разработки. Наконец, компаниям необходимо оценивать результаты деятельности по созданию марки в соответствии с такими критериями, как удержание клиентов и поддержка их интересов.<sup>4</sup>

### Марочный капитал

Степени признания и влияние торговых марок на рынке различны. Некоторые марки просто неизвестны большинству покупателей. О других потребители проявляют достаточно высокую степень *осведомленности*. Для третьих характерна высокая степень *признания*. Четвертые марки обладают высокой покупательской *предпочтительностью*. И наконец, есть марки, которые имеют *лояльных потребителей*.

Дэвид Аакер выделяет пять уровней лояльности потребителей торговой марке.

1. Ориентирующийся на цену покупатель приобретет товар любой марки. Лояльность торговой марке отсутствует.
2. Потребитель удовлетворен. Причины покупать товар другой марки отсутствуют.
3. Покупатель удовлетворен и понесет убытки при покупке товара другой марки.
4. Потребитель ценит товары этой марки.
5. Покупатель предан торговой марке.

Величина *марочного капитала* в значительной степени зависит от того, какое число покупателей относится к группам 3, 4 или 5 (лояльны марке), а также (по Д. Аакеру) от степени узнаваемости названия марки, воспринимаемого качества марочного товара, устойчивости рациональных и эмоциональных ассоциаций и других активов, таких как патенты, товарные знаки, устойчивость системы обратной связи с потребителями.<sup>5</sup>

Марочный капитал — это тот позитивный отличительный эффект, который выражается реакцией клиента на продукт или услугу вследствие известности их названия. Высокий марочный капитал (как следствие высокой осведомленности и лояльности потребителей) позволяет компании снизить затраты на маркетинг, дает ей рычаги воздействия на дистрибьюторов и розничную торговлю, позволяет устанавливать более высокие цены (марочный товар воспринимается как более качественный), позволяет легко расширять ассортимент марочных товаров (марка пользуется доверием потребителей) и является защитой в условиях жесткой ценовой конкуренции. С другой стороны, оценка марки — это определение совокупной финансовой ценности торговой марки. Например, самые ценные в мире марки — это *Coca-Cola, Microsoft, General Electric, Nokia, McDonald's*.

Некоторые аналитики считают марку главным и самым долговечным активом компании, срок жизни которого значительно превышает время существования и производимых товаров, и самих организаций. Но сила и влияние марки заключаются в лояльности к ней покупателей. Это подразумевает, что в основе марочного капитала лежит *потребительский капитал*. Следовательно, маркетинг должен быть направлен на увеличение *периода лояльности покупателей к марке*, и управление торговой маркой становится важнейшим маркетинговым инструментом.

## Управление торговыми марками

В процессе создания и управления маркой компании придется решить несколько серьезных задач (рис. 11.3). Во-первых, необходимо ответить на основной вопрос: Создавать ли вообще торговую марку или нет? Если да, то специалисты по маркетингу должны определить желаемый статус марки, ее имя, разработать марочную стратегию.

**Быть или не быть торговой марке?** Прежде всего компания должна ответить на вопрос о целесообразности присвоения продукту торговой марки. Сегодня значение торговых марок возросло настолько, что редкий продукт появляется на свет «безымянным», в том числе и такие товары повседневного спроса, как поварен-



Рис. 11.3. Решения, связанные с управлением торговыми марками

ная соль, апельсины, болты и гайки, замороженные продукты — цыплята, индейки — и многое другое.

Вместе с тем в некоторых случаях происходит возврат к продаже основных пищевых продуктов и фармацевтических товаров без торговых марок. *Дженерики* — это товары без торговой марки, в простой, неброской упаковке, менее дорогая разновидность основных потребительских товаров, таких как спагетти или бумажные полотенца. Они предлагаются по цене, которая на 20-40% ниже цены рекламируемых национальных марок и на 10-20% — цены товаров под частными марками. Низкий уровень цен дженериков возможен вследствие использования менее качественных компонентов, низких затрат на упаковку и маркировку и минимальных затрат на рекламу.

Несмотря на высокую стоимость создания марочного товара, поставщики присваивают марки своей продукции, так как марка дает им ряд преимуществ: упрощает процесс оформления и комплектации заказов и контроля их исполнения; название и знак торговой марки продавца обеспечивают юридическую защиту уникальных свойств товаров; марка помогает продавцу привлечь прибыльных и лояльных потребителей и является определенной защитой от конкурентов; торговые марки, разработанные и нацеленные на заинтересованные в различных выгодах сегменты рынка, позволяют продавцу четко сегментировать рынок; имеющие высокую репутацию марки помогают укреплению корпоративного имиджа, упрощают выпуск новых марочных товаров и благосклонно воспринимаются дистрибьюторами и потребителями.

Дистрибьюторы и розничная торговля предпочитают работать с марочными товарами, поскольку наличие марки облегчает торговлю, гарантирует определенные стандарты качества, усиливает предпочтения покупателей и упрощает идентификацию поставщиков. Потребители делают свой выбор в пользу марочных товаров, так как считают, что торговые марки позволяют им идентифицировать качественные различия товаров и повысить эффективность покупок.

**Выбор торговой марки.** У производителя есть несколько вариантов выбора торговой марки. Товар может быть выпущен под *маркой производителя* (национальной торговой маркой), *маркой дистрибьютора* (торговой маркой посредника, продавца (магазина), торгового дома или частной маркой) или *иол лицензионной торговой маркой*. Он может также производить часть продукции под своей торговой маркой, а часть — под маркой дистрибьютора.



Несмотря на доминирование торговых марок производителей, крупные компании розничной и оптовой торговли по контрактам выпускают товары под собственными марками. Некоторые крупные сети магазинов розничной торговли, такие как *Gap*, в основном реализуют продукцию под собственными торговыми марками. В магазинах компании *Sainsbury*, крупнейшей сети супермаркетов Великобритании, 50% ассортимента составляют товары с ее собственной маркой, доходы от реализации которых в шесть раз превышают аналогичные показатели супермаркетов США (где в среднем под марками магазинов продается 19,7% товаров).

Почему посредники заинтересованы в собственных торговых марках? Во-первых, частные марки более прибыльны, так как невысокая стоимость их производства обеспечивается контрактами с производителями, мощности которых недогружены. Другие статьи расходов — научные разработки, реклама, продвижение и распределение — также достаточно низки. Это означает, что обладатель частной торговой марки часто имеет возможность назначать более низкие цены на товары и тем не менее получать высокую прибыль. Во-вторых, для магазинов розничной торговли эксклюзивная частная торговая марка — это способ четкого рыночного дифференцирования от конкурентов.

В прошлом потребители ранжировали товары разных торговых марок в виде лестницы, на верхней ступени которой располагалась их любимая марка, а остальные занимали места по мере убывания предпочтений. Сегодня появились признаки того, что наступает паритет торговых марок — равное признание потребителями различных марок. На смену устойчивому предпочтению конкретной марки приходит выбор товаров из нескольких признанных торговых марок в зависимости от того, на какую из них в данный момент действуют скидки.

Современные потребители более чувствительны к ценам, так как широкое применение купонов и специальные предложения приучили их делать покупки преимущественно в период распродаж. Кроме того, сокращение многими производителями расходов на рекламу до 30% бюджета на продвижение товаров привело к ослаблению их марочного капитала, а бесконечное расширение торговых марок лишило их индивидуальности и привело к ослаблению профиля. Помимо этого, воспроизведение лучших качеств марочных товаров конкурирующими производителями и розничными предприятиями привело к тому, что потребители не видят различий между марками.

Новым фактором, влияющим на изменение всего марочного ландшафта, стал Интернет. Если некоторые «порожденные» цифровыми технологиями компании, такие как *America Online (AOL)* и *Amazon.com*, и их торговые марки с помощью Сети буквально мгновенно обрели марочную узнаваемость, другие безрезультатно для марочной осведомленности и предпочтений тратят на рекламу в Интернете миллионы долларов. Для недорогих потребительских товаров, например мыла, возможности Интернета как коммерческого инструмента ограничены. Тем не менее и производители таких товаров (например, товаров в упаковках) пробуют разные подходы интернет-маркетинга. Например, компания *Procter & Gamble* большую часть скромного бюджета на интерактивный маркетинг вложила в пропаганду марок, имеющих узкоцелевых потребителей. На базе сервера *Pampers.com* компания создала Институт для родителей *Pampers*, в котором молодые родители могут получить ответы на свои многочисленные вопросы.

*AOL*, как и многие высокотехнологичные компании, добилась марочной осведомленности, применяя нетрадиционные маркетинговые подходы. Сегодня более половины домохозяйств Америки знают компанию, которая в течение нескольких лет бесплатно предоставляла потребителям дискеты и компакт-диски со своим программным обеспечением для домашнего тестирования (в течение месяца). *AOL* считает, что наилучший способ рекламы — предоставить возможность на практике ознакомиться с преимуществами ее услуг, и уверена, что как только человек начинает работать с легкодоступными и «дружественными» программами компании, он становится их постоянным пользователем и покупателем. В пользу *AOL* «работает» и инерционность потребителей, которые обычно работают с одним интернет-провайдером и не ищут новых.

**Марочное название.** При выборе марочного названия (имени) товара производственная или сервисная компания может руководствоваться одной из четырех стратегий, обобщенных в табл. 11.2.

**Таблица 11.2.** Стратегии выбора названия марки

Стратегия	Пример	Логическое обоснование
Индивидуальные марочные имена	Компания <i>General Mills</i> (торговые марки «Bisquick», «Gold Medal», «Betty Crocker», «Nature Valley» <sup>^</sup> )	Компания не связывает собственную репутацию с отношением потребителей к конкретному товару; если продукт не находит спроса или обладает низким качеством, это не отражается на имени или имидже поставщика
Единое марочное название для всей продукции компании	Компании <i>Campbell's</i> , <i>Heinz</i> и <i>General Electric</i>	Данная стратегия позволяет сократить затраты фирмы, так как исчезает необходимость в проведении исследования на патентную чистоту новых имен или в агрессивной рекламе, направленной на повышение узнаваемости марки; кроме того, если имя производителя пользуется известностью, можно ожидать достаточно высокого объема продаж нового товара
Отдельные марочные имена для семейств товаров	Компания <i>Sears</i> (торговые марки «Kenmore» для электробытовых приборов, «Craftsman» — для инструментов), компании <i>Bank One</i> . («Bank One» — для реальных отделений, <i>WingspanBank.com</i> — для банковских операций, проводимых в Интернете)	В тех случаях, когда поставщик производит совершенно разные товары, целесообразнее применять стратегию отдельных марочных имен для семейств товаров, а не стратегию единого марочного названия
Сочетание названия компании с индивидуальным «именем» товара	Компания <i>Kellogg</i> (торговые марки «Kellogg's Rice Krispies», «Kellogg's Raisin Bran»)	Название компании придает новому товару легитимность, а индивидуальное марочное имя — оригинальность

После того как компания определит стратегию марочного имени, перед ней встает проблема выбора собственно имени марки. В качестве названия марки компания может выбрать имя собственное («Estee Lauder»), географическое мес-

тоположение («American Airlines»), особое качество («Duracell»), стиль жизни («Weight Watchers» — следящие за весом) или сложносоставное название (*eBay*). Среди качеств, которыми должно обладать имя марки, выделим основные.

- Имя марки должно нести в себе конкретные выгоды и преимущества товара. Примеры: «Beauty-rest» — прекрасный отдых, «Priceline.com».
- Название должно отражать определенные свойства и качества товара. Примеры: «Sunkist» — от sun — солнце (приветствие солнца), «Spic and Span» — одежда «с иголочки».
- Имя марки должно быть легким для произношения, узнавания и запоминания. Например: «Tide», «[Amazon.com](http://Amazon.com)».
- Название должно быть оригинальным. Примеры: «Kodak», «Yahoo!».
- Имя марки не должно иметь двусмысленных толкований в других языках и странах. Пример: название «Nova» неудачно для марки автомобилей, предназначенных для продажи в испаноязычных странах, так как по-испански *nova* означает «не едет».

Многие компании стремятся создать уникальное марочное название, которое будет полностью идентифицировать товары данной категории: «Kleenex», «Levis», «Jell-O», «Хегох». Компания *Federal Express* официально сократило имя до *FedEx*, которое вскоре стало синонимом «доставки почты за ночь». К сожалению, успех в идентификации торгового названия с определенной категорией товаров может нарушить эксклюзивное право компании на название марки. Сегодня такие названия, как «целлофан» и «пшеничные хлопья», стали общеупотребительными и в силу этого могут использоваться любыми производителями.

Учитывая быстрое развитие мирового рынка, преуспевающие компании и фирмы, ведущие бизнес посредством электронных каналов, тщательно выбирают названия торговых марок, которые должны иметь смысл и в других языках и легко произноситься на них. Компании должны также позаботиться о том, чтобы избегать названий, уже используемых другими компаниями в другой стране.

**Марочная стратегия.** Стратегия марки зависит от того, идет ли речь о функциональной марке, имиджевой марке или марке, предлагающей некий опыт. Потребители приобретают функциональную марку, чтобы удовлетворить некую функциональную потребность, например побриться или постирать одежду. Функциональные марки в основном опираются на такие факторы, как «продукт» и «цена». Имиджевые марки хорошо сочетаются с продуктами и услугами, качество которых трудно дифференцировать или оценить, либо с такими, которые передают заявление о пользователе — как правило, положительное. Марки, предлагающие опыт, увлекают потребителя за рамки простого приобретения продукта. Такие марки обещают потребителю встречи с интересными «людьми» и «местами», например при посещении кофеен «Starbucks» или Диснейленда.

Марку любого типа можно развивать. В распоряжении компании имеется несколько марочных стратегий: *расширение товарной линии* (распространение названия марки на новые товары в рамках одной товарной категории); *расширение границ торговой марки* (распространение названия марки на новые товары из другой категории); *мультимарки* (разные названия марок для товаров одной ка-

тегории); введение *новых торговых марок* для новых категорий товаров и *комбинированные торговые марки* (марки, составленные из двух или более широко известных марочных названий).

**Расширение товарной линии.** Расширение товарной линии означает, что в рамках той же категории товаров и под той же торговой маркой компания выпускает продукты, дополненные новыми свойствами (новые вкусовые качества, компоненты, упаковка другой формы, иные цветовые решения или размеры). Подавляющее большинство новых товаров выпускается в результате применения стратегии расширения товарной линии (в частности, «облегченные» варианты известных продуктов питания).

Расширение линии связано с определенным риском и порождает горячие споры среди профессиональных маркетологов. Одна из опасностей состоит в ослаблении способности названия марки четко идентифицировать товарные разновидности и называется «ловушкой расширения линии». Раньше покупатель, спрашивая «Coca-Cola», подразумевал только напиток в бутылке объемом 0,33 л. Сегодня продавец должен выяснить, какую именно его разновидность — «Новую», «Классическую» или «Вишневую» — имеет в виду покупатель. Простую «Cola» или диетическую? С кофеином или без? В бутылке или в банке? В отдельных случаях идентификационные способности имени марки настолько сильны, что его использование при расширении товарной линии просто вводит потребителей в заблуждение и не позволяет компании добиться роста продаж, который компенсировал бы затраты на создание и продвижение нового товара. При расширении товарной специализации наибольшего успеха добиваются сильные марки, марки-символы, марки с мощной рекламной поддержкой, а также марки-первопроходцы рынка; немаловажную роль играют также размер компании и ее маркетинговый опыт.

У товаров, выпущенных под уже известной маркой, больше шансов на выживание, чем у продуктов с абсолютно новым именем. Некоторые специалисты оценивают эту стратегию как наилучший способ развития бизнеса. Успехи подразделения *Kleenex* компании *Kimberly-Clark's* во многом связаны со стратегией расширения товарной линии. «Мы пытались добиться, чтобы коробка салфеток для лица была в каждой комнате, — говорит один из работников компании. — И тогда их обязательно будут использовать». Руководствуясь этой философией, под маркой «Kleenex» разработали 20 разновидностей салфеток для лица, включая детские.

**Расширение границ торговой марки.** Данная стратегия заключается в присвоении марочного названия новым продуктам из других товарных категорий. Так, название «Honda» можно видеть на снегоуборочных машинах, газонокосилках и другой технике. Последняя тенденция корпоративного построения имиджа марки — продажа лицензий на право использования имени марки производителем товаров самого разнообразного ассортимента: от кроватей до обуви.

У стратегии расширения границ торговой марки те же преимущества, что у расширения марочного семейства, но она также чревата определенным риском. Например, новый марочный товар может разочаровать потребителей и нанести ущерб другим товарам компании. Или название марки может не соответствовать новому товару. Третья опасность заключается в *ослаблении торговой марки*, кото-

рое происходит в тех случаях, когда потребители перестают ассоциировать марку с конкретным или схожими продуктами.

**Мультимарки.** Компании часто выпускают товары под разными марками в одной и той же товарной категории либо с целью выделения различных свойств продукта, либо апеллируя к специфической мотивации покупателей. Стратегия мультимарок позволяет компании расширить демонстрационное пространство у дистрибьюторов и защитить свой основной бренд товарами под *фланговыми марками*. Например, компания *Seiko* выпускает дорогостоящие часы под маркой «Seiko Lasalle», а относительно дешевые, обеспечивающие защиту флангов основного товара, под маркой «Pulsar». Идеале торговые марки компании должны поглощать марки конкурирующих предприятий, а не друг друга. Иногда компания получает торговые марки в «наследство», в процессе поглощения конкурентов. Если «канныализм» все-таки имеет место, то поглощение марками компании друг друга должно, по крайней мере, способствовать юсту ее чистой прибыли.<sup>7</sup>

**Новые торговые марки.** Начиная производство новой категории товаров, компания может прийти к выводу о необходимости создания и новой торговой марки. Так, если компания *Timex* решит организовать производство зубных щеток, вряд ли она назовет их «Зубные щетки Timex». Однако необходимо учитывать, что стоимость выхода на рынок США новых торговых марок потребительских товаров в упаковке составляет от \$50 млн до \$100 млн.

**Комбинированные торговые марки.** Применение *комбинированных (двойных) чарок* — быстро распространяющийся феномен, суть которого состоит в предложении товара под двумя и более хорошо известными торговыми марками. Каждый редоставляющий свою марку партнер ожидает, что другой бренд привлечет к товару дополнительных покупателей. При совместном использовании марок на упаковках обе стороны надеются расширить круг потребителей за счет устойчивых ассоциаций другой торговой марки.

Данная стратегия применяется в самых разнообразных формах. Одна из них — *использование марки поставщика комплектующих деталей*, когда, например, *Volvo* «кламирует в качестве неотъемлемой части всего автомобиля шины «Michelin», или жклама шоколадного сиропа *Hershey*, используемого в пирожных «Betty Crocker», ругая форма — использование *разных марок одной компании*, как это происходит в юкламе йогурта «Trix and Yorplait» корпорации *General Mills*. Еще одна форма — использование *марок учредителей совместных предприятий*, например для производимых совместным предприятием *General Electric-Hitachi* электрических лампочек в понии. И наконец, известна стратегия *общих комбинированных марок*, как, например, в случае марки «WiLL» — совместного детища *Toyota* и шести других японских омпаний.<sup>8</sup>

Многие производители выпускают не конечную продукцию, а марочные комплектующие — двигатели, компьютерные микросхемы, пищевые компоненты, оторые, входя в состав готового изделия, утрачивают индивидуальность. Такие юизводители стремятся к тому, чтобы их марки рассматривались и рекламировались как отличительный признак всего конечного продукта. Ориентированная а потребителей рекламная стратегия компании *Intel* убедила многих покупателей персональных компьютеров приобрести только те из них, которые имеют

знак «Intel Inside». В результате основные производители персональных компьютеров вынуждены закупать материнские платы *Intel no* более высокой цене в сто эквивалентных плат других производителей.

**Оценка и репозиционирование марки.** Компании периодически должны заново оценивать слабые и сильные стороны своих марок. Одним из инструментов такой оценки является предложенный Кевином Келлером метод отчетной карты торговой марки, суть которого в оценке 10 ее характеристик.<sup>9</sup> Пользуясь этим методом, компания сможет регулярно выявлять необходимость репозиционирования марки ввиду появления новых конкурентов или изменения пристрастий потребителей. Например, американский производитель велосипедов *Schwinn* репозиционировался уже не один раз. Первоначально он обращался к мальчикам и их папам, затем предлагал семейные велосипеды, еще позднее — велосипеды для фитнеса. Однако с ростом популярности горных велосипедов и велосипедов для грунтовых дорог оказалось, что марка *Schwinn* не отвечает потребностям молодых байкеров. Тогда компания начала выпускать интересующие их модели велосипедов, а также популяризовать новый имидж своей марки как веселой, отчаянной и качественной.

## Упаковка и этикетки

Большинство поступающих на рынок товаров требует упаковки и этикетки. Некоторые упаковки, такие как бутылки 0,33 л для «Соке», известны всему миру. Многие специалисты называют упаковку (packaging) пятым «Р» маркетинга (наряду с ценой, товаром, распределением и продвижением: price, product, place, promotion). Но традиционно упаковка и этикетка рассматриваются как элементы товарной стратегии.

### Упаковка

Упаковка — результат деятельности по разработке и производству оболочки товара. Упаковка может быть многослойной. Так, лосьон после бритья «Old Spice» находится во флаконе (*первичная упаковка*), который в свою очередь находится в картонной коробочке (*вторичная упаковка*), а коробочка — в ящике из гофрированного картона (*транспортная упаковка*), вмещающем семьдесят две коробочки.

Возрастание роли упаковки как инструмента маркетинга связано с влиянием различных факторов.

- *Самообслуживание.* В среднем покупатель видит в супермаркете до 300 товаров в минуту. Принимая во внимание, что 53% всех покупок осуществляются под влиянием импульса, необходимо учитывать, что эффективная упаковка привлекает внимание, подчеркивает особенности товара, вызывает доверие потребителей и создает общее приятное впечатление о нем.
- *Благосостояние потребителей.* Повышение благосостояния потребителей означает, что покупатели готовы заплатить дополнительную сумму за удобство, привлекательность, надежность и престижность улучшенных упаковок.
- *Имидж компании и торговой марки.* Привлекающая внимание упаковка обеспечивает мгновенную узнаваемость компании или марки. Компания

*Campbell Soup* утверждает, что средний американский покупатель видит ее красно-белую банку 76 раз в году, что эквивалентно телевизионной рекламе стоимостью \$26 млн.

- *Инновационные возможности.* Принципиально новая упаковка предоставляет дополнительные выгоды потребителям и способствует увеличению прибыли производителей. Зубная паста в упаковке с дозирующим устройством, которую покупатели считают очень удобной, завоевала 12% соответствующего рынка.

Разработка хорошей упаковки для нового товара требует ряда решений. Прежде всего необходимо принять *концепцию упаковки*, которая определяет, *какой будет* упаковка товара или *какие функции* по отношению к нему она будет выполнять. Затем необходимо определиться с элементами упаковки — ее размером, формой, используемыми материалами, цветовым оформлением, содержанием текста и обозначением торговой марки, а также дополнительными компонентами, препятствующими ее вскрытию. Все элементы упаковки должны гармонично сочетаться между собой, соответствовать ценовой политике компании, ее рекламной стратегии и другим составляющим маркетинга. Затем упаковка проходит разные виды тестирования: техническое, определяющее ее соответствие обычным условиям пользования; визуальное, проверяющее читаемость шрифтов и гармоничность цветового решения; дилерское, выясняющее привлекательность и удобство упаковки с точки зрения посредников компании; и наконец, потребительское, призванное выявить реакцию пользователей.

Транснациональная шведская компания *Tetra Pak* — пример новаторства и ориентации на потребителей при разработке упаковки товаров. Компания изобрела «асептическую» упаковку, позволяющую перевозить молоко, фруктовые соки и другие скоропортящиеся жидкие продукты без применения дорогостоящих транспортных рефрижераторов. Такая упаковка позволила дистрибьюторам сократить расходы на транспортировку и хранение продукции. В супермаркетах товары в асептической упаковке могут размещаться на обычных стеллажах, что дает экономию на эксплуатации холодильного оборудования. Девиз компании *Tetra Pak*: «Доходы от упаковки должны быть выше затрат на нее».

## Этикетки

При продаже товар, представленный материальным продуктом, должен иметь этикетку. Этикетка может быть либо прикрепленным к товару ярлыком, либо частью графического дизайна упаковки.

Этикетки выполняют несколько функций. Во-первых, они *идентифицируют* товар или торговую марку (этикетка «Sunkist» на апельсинах). Они могут указывать *сорт товара*. Обычно на этикетке приводится *описание* товара (производитель, страна производства, дата производства, основные компоненты, инструкция по применению, меры безопасности). И наконец, удачное графическое решение этикетки способствует *продвижению* товара. Со временем оформление этикетки устаревает и требует обновления.

Законодательное регулирование вопросов, связанных с этикетками и упаковками, осуществляется с начала XX в. Недавно в США FDA приняло меры по

предотвращению введения в заблуждение потребителей применением таких неконкретных описаний, как «легкое», «высокоустойчивое» и «низкое содержание жиров». Консьюмеристы — защитники прав потребителей — ратуют за принятие законодательства, требующего указывать на упаковке *дату производства* (для обозначения свежести продукта), *цену за единицу* (стоимость стандартной ТЕ), *сорт* (для оценки уровня качества товаров), а также *процентный состав продукта* (т. е. процентное содержание каждого из важнейших компонентов).

## Выводы

Разработка рыночного предложения требует скоординированных решений, охватывающих товар-микс, товарные линии, торговые марки, упаковку и этикетку. При формировании рыночного предложения маркетолог должен продумать пять уровней развития товара: стержневую выгоду (основную услугу или преимущество, которые приобретает потребитель); основной товар; ожидаемый товар (подготовленный набор свойств и условий, которые потребитель ожидает получить при покупке); дополненный товар (товар, дополненный такими качествами и преимуществами, которые отличают предложение компании от товаров конкурентов); потенциальный товар (возможные будущие дополнения и трансформации товара).

Товары можно классифицировать по различным характеристикам. По длительности пользования и материальности товары подразделяются на товары кратковременного пользования, товары длительного пользования и услуги. По сфере потребления различают: потребительские товары, среди которых выделяют товары повседневного спроса, товары предварительного выбора, товары особого спроса и товары пассивного спроса; товары промышленного назначения, которые делятся на три группы: материалы и комплектующие детали, капитальное имущество и деловые услуги.

Товар-микс — это совокупность всех товаров и ТЕ, предлагаемых компанией. Товар-микс характеризуется широтой, длиной, глубиной и насыщенностью, на основании этих показателей строятся четыре направления маркетинговой стратегии компании. В основе решений, принимаемых в отношении товара, лежит в первую очередь анализ объемов продаж каждого товара, его прибыльности и рыночного профиля. Этот анализ позволяет специалистам по маркетингу принимать обоснованные решения относительно товарной стратегии, вытягивая или наполняя товарные линии, рекламируя конкретные товары или снимая с производства убыточные товары.

Вопрос о торговых марках — основной вопрос товарной стратегии. Высокий марочный капитал означает высокую степень узнаваемости имени марки, признание качеств марочного товара, устойчивые ассоциации и другие важные нематериальные активы. В ходе разработки марочной стратегии компания должна решить следующие основные вопросы: о присвоении марки товару, о статусе бренда (производителя, дистрибьютора или частной), о названии марки, о марочной политике (расширении товарной линии, расширении границ торговой марки, ис-



пользовании мультимарок, создании новых или применении комбинированных марок). Лучшие марочные названия передают информацию о преимуществах товара; его свойствах и качествах; они легко произносятся, узнаются и запоминаются и не имеют негативных значений или ассоциаций в иностранных языках.

Многие материальные товары, поступающие на рынок, требуют упаковки и этикеток. Хороший дизайн упаковки ценится потребителями и дает преимущество производителю при продвижении товара. Материальные товары должны также иметь этикетки, которые идентифицируют и описывают товар, указывают его сорт и содействуют его продвижению.

### Примечания

1. *Theodore Levitt*, «Marketing Success through Differentiation — of Anything», *Harvard Business Review*, January-February 1980, pp. 83-91. Приведенные автором положения дополнены первым уровнем — стержневой выгодой.
2. *Theodore Levitt*, *The Marketing Mode*, New York, McGraw-Hill, 1969, p. 2.
3. «Fairfield Inn by Marriott to be Positioned in Lower-Moderate Lodging Segment», *PR Newswire*, January 19, 2000.
4. *Heidi F. Schultz* and *Don E. Schultz*, «Why the Sock Puppet Got Sacked», *Marketing Management*, July-August 2001, pp. 34-39.
5. *David A. Aaker*, *Building Strong Brand*, New York: Free Press, 1995; *Kevin Lane Keller*, *Strategic Brand Management: Building, Measuring, and Management Brand Equity*, Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hall, 1998.
6. *Margaret Webb Pressler*, «The power of Branding», *Washington Post*, July 27, 1997, p. H1; «Triarc Reports Strong Second Quarter 1999 Results With Adjusted EBITDA Up 12 Percent», Triarc news releas, August 19, 1999, [www.triarc.com](http://www.triarc.com).
7. *Mark B. Taylor*, «Cannibalism in Multibrand Firms», *Journal of Business Strategy*, Spring 1986, pp. 69-75.
8. *Bernard L. Simonin* and *Julia A. Ruth*, «Is a Company Known by the Company It Keeps? Assessing the Spillover Effects of Brand Alliances on Consumer Brand Attitudes», *Journal of Marketing Research*, February 1998, pp. 30-42.
9. *Kevin Lane Keller*, «The Brand Report Card», *Harvard Business Review* (January-February 2000): 147-157.

# Глава 12

## Разработка услуг и управление сервисом

*В этой главе мы рассмотрим следующие вопросы.*

- По каким признакам определяются и классифицируются услуги?
- Как компании из сферы обслуживания осуществляют дифференцирование сервиса, добиваются повышения качества услуг?
- Какие методы используют компании-производители товаров для повышения уровня обслуживания потребителей?

### Маркетинг менеджмент в *E\*TRADE*

Компания *E\*TRADE* ворвалась в Интернет в 1996 г. в качестве альтернативной брокерской фирмы. Используя стратегию низкой, в сравнении с конкурентами, цены и самообслуживания целевого рынка в лице представителей «поколения X», компания вскоре стала третьим крупнейшим в США онлайн-брокером. Активы ее клиентов составляют \$53 млрд. Президент компании Христос Котсакос (Christos Cotsakos) и его команда специалистов по маркетингу знают, что клиенты ожидают безотлагательного и аккуратного выполнения операций по купле-продаже ценных бумаг. Кроме того, клиентам требуется своевременная информация о финансовых рынках, консультации по вопросам налогообложения, инвестиций и финансового планирования. И все это они получают, несколько раз кликнув мышкой на веб-сайте компании.

Реализуя стратегию расширения, *E\*TRADE* сегодня превращается в виртуальный супермаркет финансовых услуг. Ее клиенты могут открыть через Интернет сберегательные и чековые вклады в *E\*TRADE Bank*, а также пользоваться услугами принадлежащей компании сети из 11 тыс. банковских автоматов; взять кредит через онлайн-систему *E\*Mortgage*; воспользоваться высокоскоростными брокерскими услугами во многих городах США; посетить любой из пяти финансовых центров *E\*TRADE* крупнейших американских мегаполисах. Еще одна отличительная черта компании — это предоставление услуг через «Зоны *E\*TRADE*», расположенные на территории магазинов *Target Superstores*. Чтобы усилить имидж как энергичной и стремительной марки и представить аудитории новые предложения, компания ведет активную рекламу во время трансляций Суперкубка по американскому футболу, а также проводит ежегодные масштабные рекламные акции. Когда напряжение на арене финансовых услуг нарастает, *E\*TRADE* идет в атаку, вооружившись новой стратегией продвижения и новыми предложениями.

Одной из основных мегатенденций развития современной экономики является феноменальное расширение сферы услуг. Сегодня в США на сферу услуг приходится 79% всех рабочих мест и 74% ВВП. С другой стороны, с 1994 г. удовлетворение клиентов банков, авиакомпаний, магазинов и гостиниц заметно снизилось. Данные тенденции объясняют растущий интерес теоретиков и практиков к маркетингу услуг.'

## Природа услуг

Сфера услуг весьма разнообразна. В *государственный сектор* входят судебная система, службы занятости, больницы, военные службы, полиция, пожарная охрана, почта, школы, контролирующие органы. *Частный некоммерческий сектор* образуют музеи, благотворительные организации, церкви, колледжи, фонды, больницы. *Бизнес-сектор* сферы услуг составляют авиакомпании, банки, гостиницы, страховые компании, юридические и консультационные фирмы, практикующие врачи, агентства недвижимости, службы на базе Интернета, коммунальные организации, киностудии. Многие занятые в *производственном секторе* работники (операторы компьютеров, бухгалтеры, юридический персонал) в действительности заняты на «фабрике слуг», обеспечивающей функционирование «фабрики товаров». Компании-производители и дистрибьюторы нередко используют для дифференцирования своих рыночных позиций сервисные стратегии.

**Сервис**, или **услуги**, — любая деятельность, которую одна сторона может предложить другой; неосязаемое действие, не приводящее к владению чем-либо. Предоставление услуг может быть связано или не связано с материальными продуктами.

### Категории сервиса-микс

Рыночное предложение компании, как правило, включает предоставление определенных услуг. Различают пять категорий рыночного предложения.

1. *Исключительно осязаемый товар*. Предлагается материальный товар, такой как мыло, зубная паста или соль. Никаких дополнительных услуг не предусматривается.
2. *Дополнение осязаемого товара услугами*. Предлагается материальный продукт, дополняемый одной или несколькими услугами. Например, *General Motors* предлагает не только автомобили, но и их ремонт, профилактический осмотр, гарантии на машины и другие услуги.
3. *Гибрид*. Предложение в равной степени состоит из товара и сопутствующих услуг. Например, выбирая ресторан, потребители оценивают как уровень мастерства шеф-повара, так и уровень обслуживания.
4. *Основной сервис сопровождается получением сопутствующих товаров и услуг*. Например, авиапассажиры приобретают услугу по перемещению из пункта А в пункт Б. В путешествии они получают или потребляют немало материальных вещей (питание и напитки, корешок билета, журнал), для предоставления сервиса требуется весьма дорогостоящий материальный продукт — авиалайнер. Но в основе приобретения и товаров, и услуг — сервис по перемещению.

5. *Чистая услуга.* Предложение состоит исключительно из услуги: психотерапия, массаж или услуги няни.

## Характеристики услуг и их маркетинговое значение

Разработку маркетинговых программ сервисных компаний в значительной степени определяют четыре основные характеристики услуг: неосвязаемость, неотделимость, непостоянство и невозможность хранения.

**Неосвязаемость.** Услуги неосвязаемы. В отличие от материальных товаров их нельзя увидеть, попробовать, почувствовать, услышать или уловить их запах до тех пор, пока они не будут оказаны. Женщина, решившаяся на косметическую хирургическую операцию, не имеет возможности точно узнать об ее исходе до получения услуги, так же как и пациент на приеме у психотерапевта до окончания сеанса не может быть уверен в эффективности лечения.

Стремясь уменьшить возникающую неопределенность, покупатели анализируют внешние признаки, которые могут свидетельствовать о качестве услуги (расположение офиса, интерьер, оборудование, персонал, предоставляемая информация, символы и цены). Таким образом, задача поставщика услуги заключается в «управлении восприятием», в умении «материализовать неосвязаемое». <sup>2</sup> Как специалистам по маркетингу товаров необходима некая абстрактная идея, так и маркетологам услуг не обойтись без материальных доказательств и образов абстрактного торгового предложения. Именно поэтому фирма *Allstate* использует слоган: «С *Allstate* вы в надежных руках».

**Неотделимость.** В отличие от материальных товаров, которые производятся, хранятся на складах, распределяются через многочисленных посредников, услуги обычно предоставляются и потребляются одновременно. Так как клиент является непосредственным участником процесса обслуживания, взаимодействие поставщика услуги и потребителя — отличительная характеристика услуги как товара. На результат обслуживания непосредственно влияют и клиент, и продавец.

Потребители часто заинтересованы в услугах конкретных сервисных компаний; последние же не всегда успевают обслужить всех желающих. Для того чтобы обойти это ограничение, существует несколько стратегий. Во-первых, если услуги провайдера идут «нарасхват», он имеет возможность повысить на них цены. Во-вторых, сервисная компания может расширить клиентскую базу или ускорить темпы работы. Еще один вариант — обучение и передача опыта другим квалифицированным поставщикам услуг и постепенное укрепление доверия к ним клиентов (как это сделала фирма *H&R Block*, создавшая всеамериканскую сеть высококвалифицированных консультантов по вопросам налогообложения).

**Непостоянство.** Качество однотипных услуг колеблется в весьма широких пределах в зависимости от того, кто их предоставляет, когда и где. Процесс повышения качества сервиса включает три этапа. Первый из них — подбор персонала и его обучение (независимо от начальной квалификации сотрудников). Например, калифорнийская *Hom Group* берет на себя обеспечение связей с общественностью компаний высоких технологий из Силиконовой Долины. Основатель этой группы Сабрина Хорн уделяет огромное внимание обучению сотрудников и поддержанию

их энтузиазма. Образовательные программы включают «семинары-ланчи» на любые темы, от составления пресс-релизов до финансовых отчетов. Кроме того, *Hom Group* возмещает служащим расходы на продолжение образования.<sup>3</sup>

Вторая ступень — стандартизация процесса предоставления услуг. Обычно в компании разрабатывается сервисный план, схематично отображающий процесс предоставления услуг; с помощью такого плана менеджмент выявляет потенциальные «узкие места» обслуживания. Третий шаг — контроль степени удовлетворенности клиентов с помощью системы анализа жалоб и предложений, изучения потребностей кль ИТОВ И сравнения качества деятельности данного поставщика с уровнем услуг, предоставляемых конкурентами.

**Несохраняемость.** Услуги несохраняемы. Если авиалайнер оторвался от земли или начался киносеанс, все не нашедшие своих «хозяев» места «пропадают». Невозможность хранения услуг не представляет серьезной проблемы в условиях устойчивого спроса. Сложности возникают при существенных колебаниях рыночных потребностей в данном виде сервиса. Например, предприятиям общественного транспорта приходится содержать «лишние» машины, которые используются преимущественно в часы пик.

Поставщики услуг могут преодолеть проблемы несохраняемости сервиса несколькими способами. В табл. 12.1 представлены предложенные Э. Сэссером стратегии достижения равновесия спроса и предложения в сфере услуг.<sup>4</sup>

**Таблица 12.1.** Стратегии достижения равновесия спроса и предложения в сфере услуг

Стратегии, регулирующие спрос	Стратегии, регулирующие предложение
<p><i>Дифференцирование цен</i> позволяет уменьшить спрос в пиковые периоды (снижение цены на утренние киносеансы и повышение — на вечерние)</p> <p><i>Культивирование спроса в «непопулярное» время</i> (некоторые гостиницы предлагают специальные программы отдыха в межсезонье).</p> <p><i>Оказание дополнительных услуг</i>, с тем чтобы «разгрузить» часы пик (в банках устанавливаются банкоматы)</p> <p><i>Введение системы предварительных заказов (резервирования)</i> (широко используется авиакомпаниями, гостиницами, медицинскими учреждениями)</p>	<p><i>Наем работников на неполный рабочий день</i> позволяет воспользоваться дополнительной рабочей силой и ускорить обслуживание покупателей в часы пик (практикуется в ресторанах, магазинах; фирмы, работающие в Интернете, нанимают помощников в праздничные и другие напряженные дни)</p> <p><i>Повышение производительности труда</i> в часы «взлета» спроса, когда персонал выполняет только экстренные задачи (средний медперсонал часто помогает врачам в часы наплыва пациентов)</p> <p><i>Поощрение участия клиентов в процессе обслуживания</i> (в некоторых супермаркетах посетители в порядке эксперимента самостоятельно (пользуясь специальными устройствами) считывают данные штрихкодов с упаковок продуктов и складывают покупки в пакеты)</p> <p><i>Планирование расширения деятельности в будущем</i> (парк развлечений покупает прилегающие к нему земли, собираясь установить новые аттракционы)</p> <p><i>Совместное пользование услугами</i> (несколько больниц совместно закупают дорогое оборудование и пользуются им по согласованному графику)</p>

*Источник:* W. Earl Sasser, «Match Supply and Demand in Service Industries», Harvard Business Review, November-December 1976, pp. 133-140.

Например, международная сеть курортов *Club Med* стимулирует спрос на свои услуги в период межсезонья, сообщая потребителям, подписавшимся на ее рассылку, о наличии «горящих» путевок по сниженным ценам. В середине недели потенциальный клиент уведомлен о том, что в выходные имеет возможность отдохнуть в *Club Med*, заплатив на 30-40% дешевле стандартной цены.

## Маркетинговые стратегии в сфере обслуживания

Помимо традиционных четырех элементов маркетинга-микс сервисные фирмы должны уделять внимание и другим факторам. Б. Буме и М. Битнер выделяют еще три элемента, важных для маркетинга услуг: *персонал, наглядное подтверждение и способ оказания услуг* (три «Р»: *people, physical evidence, process*).<sup>5</sup> Поскольку большинство услуг предоставляется людьми, чрезвычайно важную роль для компаний-провайдеров играют отбор, обучение и мотивация *персонала*. В идеале работники компании должны демонстрировать компетентность, отзывчивость, инициативность, способность принимать решения и доброжелательность.

Сервисные компании стараются *наглядно продемонстрировать, подтвердить* высокий уровень обслуживания. Например, гостиница *Four Season* отличается подчеркнуто внимательным отношением к постояльцам, клиентов здесь воспринимают как главную ценность (что выражается, в частности, в роскошном интерьере гостиничных номеров). Наконец, компании выбирают особый *способ оказания услуг*. Так, *McDonald's* предлагает посетителям систему самообслуживания, а в ресторанах итальянской кухни *Olive Garden* о вас позаботятся официанты.

На оказание услуг влияют как невидимые, так и зримые факторы (рис. 12.1). Представьте себе клиента, который намеревается получить в банке денежный заем (услуга X). Посетитель видит в коридорах банка других людей, желающих получить аналогичные и иные услуги. Он оценивает физическую среду (здание банка, интерьер операционного зала, оборудование и мебель), а также персонал банка. Невидимыми остаются «закулисная механика» операционного процесса и организационная система, обеспечивающие все зримые проявления сервиса. Таким образом, результат труда в сфере услуг, а также удовлетворенность обслуживанием и приверженность клиента определенному поставщику определяются множеством переменных.

Учитывая сложность маркетинга услуг, К. Гронрус указывает на необходимость не только внешнего, но и внутреннего и интерактивного маркетинга (рис. 12.2).<sup>6</sup> *Внешний маркетинг* характеризует обычную работу компании по подготовке, назначению цен, распределению и предложению услуг потребителям. *Внутренний маркетинг* связан с обучением и мотивацией работников компании, стимулированием высокого качества сервиса. Л. Берри полагает, что наиболее весомый вклад отдела маркетинга в успех компании — это приобщение каждого сотрудника к маркетинговой деятельности.<sup>7</sup>

*Интерактивный маркетинг* определяет умение персонала обслужить клиента. Потребитель судит о качестве предоставляемых услуг не только по их *техническому совершенству* (например, была ли хирургическая операция успешной), но и по *функциональному качеству* (например, проявил ли хирург участие к пациенту).

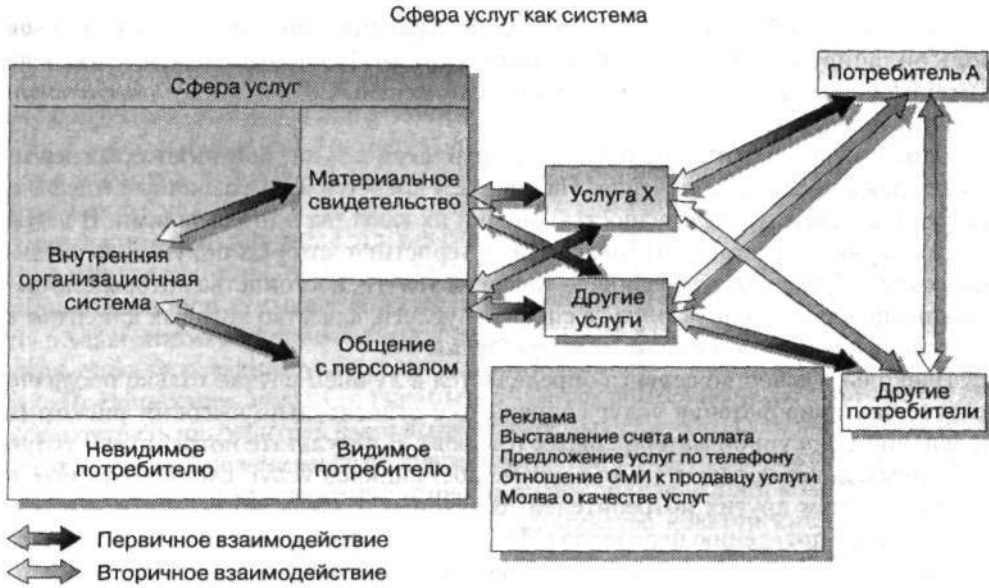


Рис. 12.1. Элементы процесса обслуживания



Рис. 12.2. Три типа маркетинга в сфере обслуживания

Поэтому поставщик услуги должен продемонстрировать и внимание к клиенту, и «высокую технику»<sup>8</sup>.

Рассмотрим опыт брокерского дома *Charles Schwab*, менеджменту и сотрудникам которого удастся с помощью Интернета сочетать высокую технику и внимание к клиентам. Компания *Schwab*, одной из первых предложившая услуги в сфере купли-продажи в режиме реального времени, предоставляет миллионам пользователей Всемирной сети разнообразную финансовую информа-

цию и данные собственных исследований. Практически *Schwab* взяла на себя роль онлайн-консультанта по инвестициям. Но новые услуги отнюдь не отменили деятельности ее «материальных» местных отделений и спрос на услуги по телефону.<sup>9</sup>

Однако существуют такие услуги, оценить технический уровень которых невозможно даже после их получения. На рис. 12.3 представлены различные товары и услуги в соответствии с трудностью оценки их качества потребителями. В левой части рисунка представлены товары, характеристики которых покупатель оценивает *до приобретения*, в середине — товары и услуги, достоинства которых потребитель оценивает *после покупки*, а справа — услуги, качество которых клиент *не в состоянии оценить даже после их потребления*.

Поскольку качество сервиса определяется в лучшем случае только после его получения, приобретение услуг сопряжено с относительно высоким риском (в сравнении с покупкой материальных товаров). В результате потребители услуг, во-первых, доверяют не столько рекламе поставщиков услуг, сколько отзывам и рекомендациям других потребителей. Во-вторых, о качестве услуги можно судить по цене, поведению персонала и физическим признакам сервиса. В-третьих, клиенты, удовлетворенные работой некоего поставщика услуг, нередко остаются его приверженцами.

Ввиду всего сказанного сервисным фирмам приходится решать три главные маркетинговые задачи: повышения *степени конкурентного дифференцирования*, *качества услуг* и *производительности*. Все три задачи взаимосвязаны, но мы рассмотрим каждую из них в отдельности.

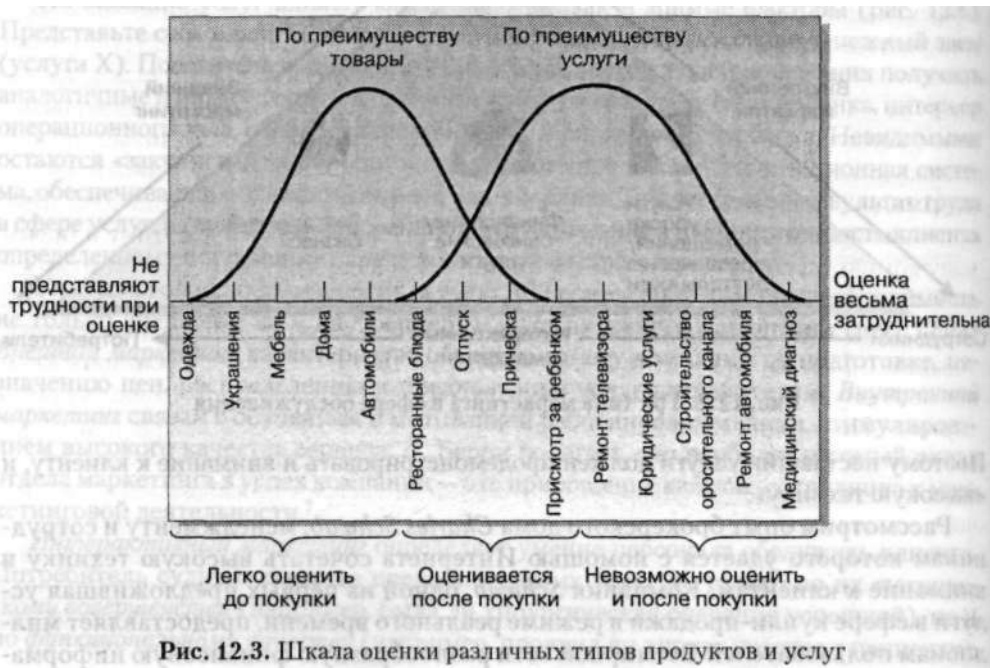


Рис. 12.3. Шкала оценки различных типов продуктов и услуг



## Управление дифференцированием

Продавцы услуг нередко жалуются на сложность их выделения из общей массы аналогичных рыночных предложений. Во многих сферах, таких как связь, транспорт, энергоснабжение, ключевую роль играет цена услуги. Процесс либерализации этих отраслей привел к обострению в них ценовой конкуренции. В нерегулируемых государством секторах успех таких компаний, как *E\*TRADE*, и других брокерских компаний, сделавших ставку на пониженную комиссию, доказывает, что многие клиенты, пользуясь возможностью сэкономить на онлайн-оформлении сделок, с готовностью уходят от более опытных брокеров к новичкам.

Альтернативой ценовой конкуренции служит *дифференцирование* предложения, способа оказания услуг или имиджа компании.

**Предложение.** Услуга должна быть в чем-то оригинальной, новаторской. В первую очередь потребитель рассчитывает на *основной набор услуг*, к которому может прилагаться *дополнительное* обслуживание. Например, номера (основной набор) гостиницы *Marriott* оснащены компьютерами с подключением к Интернету и факсами (дополнительные услуги). Хотя большинство новаторских предложений в сфере обслуживания легко скопировать, компания, внедряющая новинки постоянно, приобретает последовательный ряд временных конкурентных преимуществ и репутацию новатора.

**Предоставление услуги.** Сервисная компания может дифференцировать себя с помощью отлаженной и оперативной системы поставки услуг. Дифференцирование такого рода имеет три уровня. Первый — это надежность: некоторые поставщики имеют преимущества благодаря точному соблюдению намеченных сроков и эффективной форме комплектования заказов. Второй уровень дифференцирования услуг — гибкость: одни фирмы действуют лучше других в экстренных ситуациях, в случаях возврата товара, чутко реагируют на обращения клиентов. Третий уровень — новаторство: например, фирма обладает более совершенной, по сравнению с конкурентами, информационной системой и всегда находит новые способы помочь клиенту.

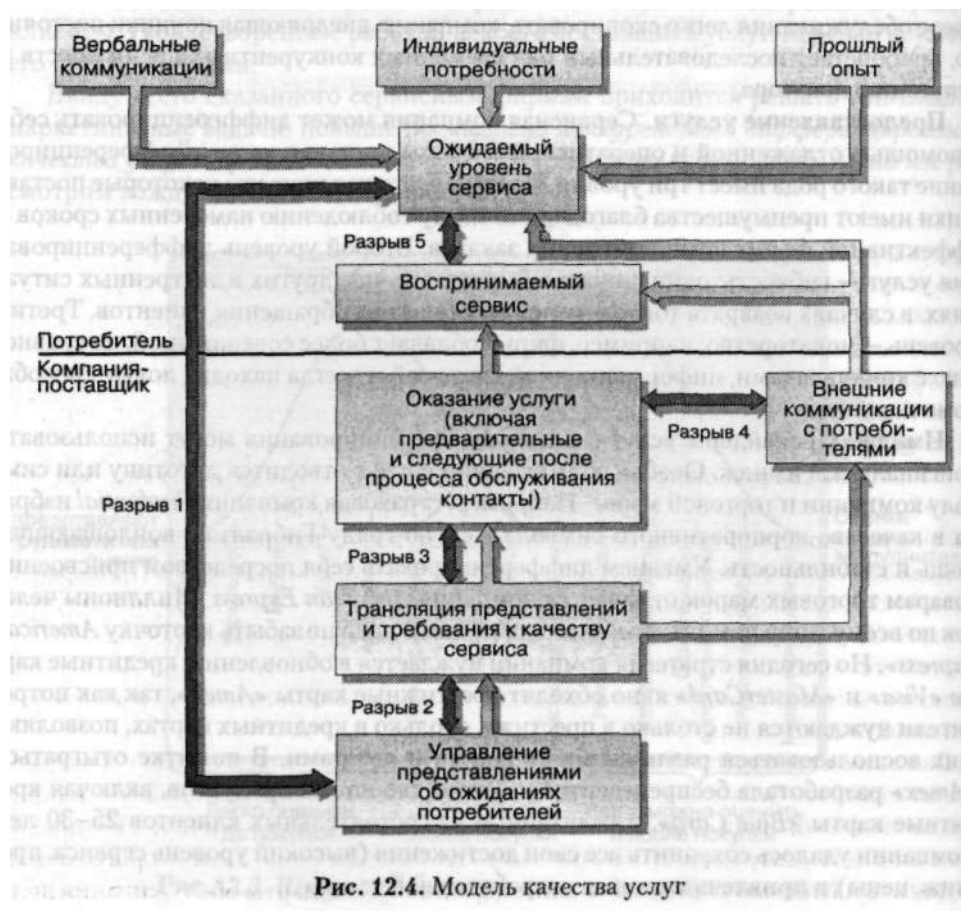
**Имидж.** Провайдеры услуг с целью дифференцирования могут использовать оригинальный имидж. Особая роль в данном случае отводится логотипу или символу компании и торговой марке. Например, страховая компания *Prudential* избрала в качестве корпоративного символа горную грядку Гибралтар, воплощающую мощь и стабильность. Умением дифференцировать себя посредством присвоения товарам торговых марок отличается компания *American Express*. Миллионы человек по всему миру помнят, что, «выходя из дома, надо не забыть карточку *American Express*». Но сегодня стратегия компании нуждается в обновлении: кредитные карты «*Visa*» и «*MasterCard*» явно обходят престижные карты «*Amex*», так как потребители нуждаются не столько в престиже, сколько в кредитных картах, позволяющих воспользоваться различными скидками и льготами. В попытке отыграть «*Amex*» разработала беспрецедентное количество новых продуктов, включая кредитные карты «*Blue Card*», рассчитанные на состоятельных клиентов 25–30 лет. Компании удалось сохранить все свои достижения (высокий уровень сервиса, престиж, цены) и привлечь молодых потребителей.<sup>10</sup>

## Управление качеством услуг

Один из наиболее эффективных способов дифференцирования компании сферы услуг — постоянное предложение более качественного в сравнении с конкурентами сервиса. Ожидания потребителей формируются под воздействием их прошлого опыта, отзывов других потребителей и рекламы. Покупатели выбирают провайдера необходимой им услуги и после ее предоставления сравнивают собственные впечатления и ожидания. Если восприятие ценности сервиса не соответствует ожиданиям, покупатель утрачивает интерес к продавцу услуги. Если ожидания удовлетворены, клиент склонен вновь обратиться к поставщику качественных услуг.

Э. Парасураман, В. Цайтамл и Л. Берри предложили модель качества услуг и определили основные требования к высококачественному сервису.<sup>11</sup> В представленной на рис. 12.4 модели отмечено пять разрывов, детерминирующих неудовлетворенность потребителей качеством услуг.

1. *Разрыв между ожиданиями потребителей и представлениями менеджмента.* Руководство сервисной организации далеко не всегда адекватно пред-



ставляет себе требования клиентов. Так, администратор больницы может думать, что пациента волнует питание, тогда как последний неудовлетворен действиями обслуживающего персонала.

2. *Разрыв между представлениями менеджмента и требованиями к качеству услуг.* Руководство организации, верно представляя потребности клиентов, не установило стандарты обслуживания. Администрация больницы требует, чтобы персонал работал «быстро», никак не регламентируя количественные показатели.
3. *Разрыв между требованиями к качеству сервиса и предоставлением услуг.* Нередко потребители сталкиваются с плохо обученным персоналом, не способным или не желающим предоставлять отвечающие установленным стандартам услуги. Возможны и противоречия в стандартах (между необходимостью внимательно выслушать клиента и быстро его обслужить).
4. *Разрыв между обслуживанием и внешними коммуникациями.* Ожидания потребителей во многом зависят от заявлений представителей компании, ее рекламы. Если в рекламном буклете больницы изображены комфортабельные палаты, а пациент попадает в обветшалое помещение, то внешние коммуникации организации обманули его ожидания.
5. *Разрыв между восприятием услуг и ожиданиями относительно сервиса.* Расхождение возникает в тех случаях, когда потребитель неправильно воспринимает качество услуги. На приеме у врача пациент может воспринять повышенное внимание доктора как признак серьезного заболевания.

Помня об этих возможных разрывах и стремясь предоставлять услуги высокого качества, руководство образцовой сервисной фирмы строит собственную стратегическую систему, демонстрирует свою приверженность повышению качества сервиса, высоким стандартам обслуживания, внедряет систему контроля предоставления услуг, систему ответов на жалобы клиентов, уделяет особое внимание персоналу.

**Стратегическое планирование.** Лучшие из сервисных компаний «одержимы клиентом». Эти фирмы ясно представляют своих целевых клиентов и их потребности и создают специальные стратегии удовлетворения потребителей.

**Обязательства руководства.** Такие лидеры сферы обслуживания, как компании *Marriott, Disney, McDonald's*, строго выполняют все принятые на себя обязательства. Высшее руководство этих организаций ежемесячно анализирует не только финансовые показатели деятельности, но и качество предоставляемых услуг. Приверженность руководства компании высоким стандартам обслуживания демонстрируется по-разному. Сэм Уолтон, основатель торговой компании *Wal-Mart*, требовал, чтобы каждый его новый сотрудник давал следующую клятву: «Торжественно обещаю, что посмотрю в глаза, улыбнусь и поприветствую каждого посетителя магазина, который приблизится ко мне ближе, чем на три метра. И да поможет мне Сэм».

**Высокие стандарты.** Лучшие сервисные компании устанавливают высочайшие стандарты обслуживания клиентов. Работу авиакомпании *Swissair*, например, не менее 96% пассажиров оценивают как хорошую или отличную. По правилам *Citibank* его сотрудники обязаны снять трубку телефона после второго звонка и ответить на письмо клиента в течение двух дней. Стандарты обслуживания дол-

жны быть *разумно* высокими. Тезис о своевременной доставке 98% отправок звучит весьма впечатляюще, но для компании *Federal Express* это означало бы, что она ежедневно задерживает 64 тыс. посылок и писем, допускает по 10 ошибок на каждой печатной странице, неверно заполняет 400 тыс. квитанций ежедневно. Вообще говоря, всех провайдеров можно разделить на тех, кто предлагает «просто хорошее» обслуживание, и тех, кто гарантирует «продвинутый» сервис, ориентируясь на 100%-ное отсутствие ошибок.<sup>12</sup>

**Системы мониторинга.** Самые преуспевающие компании сферы услуг регулярно осуществляют аудит качества сервиса (своего и услуг, предоставляемых конкурентами). Системы мониторинга предполагают использование таких инструментов аудита, как негласные проверки, изучение клиентской базы, жалоб, писем и предложений, создание специальных команд по аудиту сервиса. Ежегодно *General Electric* рассылает в домохозяйства 700 тыс. карточек с просьбой оценить качество услуг, предоставляемых сотрудниками компании. Метод контроля, используемый в *Citibank*, получил название ТОС (точность, ответственность и своевременность): в банке регулярно проводятся негласные проверки, направленные на определение уровня обслуживания клиентов.

Если компания обращается к механизмам обратной связи с потребителями (в частности, проводит опросы), маркетологам следует обратить особое внимание на правильную формулировку вопросов. Специалисты отдела маркетинга компании *United Parcel Service (UPS)* не сомневались, что для клиентов, нуждающихся в почтовых услугах, приоритетной является своевременная доставка отправок. Однако расширенное исследование показало, что многие потребители высказывали желание, чтобы посыльные компании были не столь деловиты, и, располагая лишней минуткой, имели бы возможность отвечать на интересующие клиентов вопросы о работе *UPS*. В настоящее время компания расширяет диапазон сервиса. С открытием сайта *UPS (www.ups.com)* ее клиенты получили возможность отслеживать отправку и получение грузов, а также делать предварительные заказы.

**Система удовлетворения жалоб.** Результаты различных опросов показывают, что чувство неудовлетворенности покупателями испытывают примерно 25% потребителей, однако жалобы подают только 5% из них. Остальные 95% покупателей либо не желают утруждать себя, либо не знают, как и кому высказать претензии. Из тех, кто все-таки подал жалобу, только половина сообщает об успешном разрешении проблем. А ведь компания-поставщик просто обязана устранить возникшую в отношениях с пользователем проблему, хотя бы из чисто меркантильных соображений: удовлетворенный потребитель делится радостью удачной покупки с тремя близкими людьми, а недовольный рассказывает о своей неудаче одиннадцати знакомым. Если каждый из этих одиннадцати поведает о беде ближнего еще кому-то, число людей, распространяющих неблагоприятную информацию о товарах или услугах компании-поставщика, многократно увеличится.

В то же время потребители, жалобы которых были удовлетворены, становятся более лояльными компании, чем покупатели, никогда не проявлявшие недовольства. Около 34% опрошенных потребителей сообщили, что сделают повторную покупку, если их претензии будут удовлетворены (а доля покупателей, имеющих незначительные претензии, составляет 52% от общего их числа). Когда на жалобу следует мно-

венная реакция сотрудников компании, от 52% (серьезные претензии) до 95% (незначительные жалобы) потребителей снова приобретут товар/услуги этой фирмы.<sup>13</sup>

С. Такс и С. Браун пришли к выводу, что компании, поощряющие клиентов высказывать замечания относительно сервиса и тем самым заставляющие сотрудников решать проблему еще в зародыше, оказываются в более выгодном (в прямом смысле) положении, чем фирмы, пренебрегающие систематической работой с жалобами потребителей.<sup>14</sup> Для эффективного рассмотрения претензий авторы рекомендуют компаниям следующее.

- Разработать такие критерии приема на работу и такие программы обучения работников, которые учитывали бы их личный вклад в оказание услуг.
- Разработать инструкции по предоставлению услуг, в центре внимания которых — вопросы соответствия качества цене и удовлетворения потребностей клиентов.
- Устранить барьеры, затрудняющие обращение неудовлетворенных обслуживанием потребителей, и одновременно разработать эффективную систему рассмотрения жалоб и компенсации ущерба. Так, на всех упаковках пиццы *Pizza Hut* напечатаны номера бесплатных контактных телефонов менеджеров компании. В случае получения жалобы руководство *Pizza Hut* оповещает директора соответствующей торговой точки, который обязан в течение 48 часов связаться с клиентом и рассмотреть его претензии.
- Создать базу данных о потребителях и продуктах, которая позволит компании анализировать типы и источники жалоб, соответственно корректируя свою политику.

**Удовлетворенность и персонала, и потребителей.** Квалифицированные менеджеры сервисных предприятий знают, что отношение потребителей к компании во многом зависит от настроения ее персонала. Во многих компаниях реализуются программы внутреннего маркетинга, разрабатываются системы поддержки и вознаграждения работников за высокое качество обслуживания, а менеджеры регулярно проверяют степень удовлетворенности сотрудников трудом.

Между тем излишнее «натаскивание» персонала на дружелюбие может стать источником проблем. В справедливости данной посылки убедился менеджмент сети супермаркетов *Safeway*, когда попытка внедрить политику «дружелюбного обслуживания посетителей» привела к многочисленным стрессам у сотрудников. Согласно новой программе «Лучший сервис» сотрудники должны были проявлять по отношению к посетителям особое дружелюбие. Продавец был обязан устанавливать визуальный контакт, улыбаться и приветствовать каждого посетителя, знакомить его с образцами товаров, предлагать другие возможные предметы покупки. В целях контроля уровня обслуживания проводились регулярные «тайные проверки», когда менеджеры инкогнито, под видом покупателей, оценивали работу магазинов. Сотрудники, получившие «неуд», обязаны были пройти обучение надлежащему отношению к клиенту. Проведенные опросы показали, что посетители магазинов оценивают программу положительно, но многие служащие, боясь негласных проверок, пребывают в сильнейшем напряжении, а некоторые просто не справляются с предъявляемыми требованиями.

## Управление производительностью

Руководство компании сферы услуг должно, сохраняя низкий уровень издержек, добиваться повышения производительности. Обычно выделяют следующие способы повышения эффективности деятельности сервисных организаций.

1. *Повышение профессионального уровня персонала.* Например, руководство компании *Starbucks* отчасти решает проблему с помощью строгого отбора квалифицированных кандидатов и усовершенствования системы обучения сотрудников.
2. *Увеличение набора предлагаемых услуг* за счет некоторого снижения качества обслуживания. Иногда врачи уделяют меньше времени каждому пациенту, с тем чтобы успеть принять больше посетителей.
3. *«Индустриализация сервиса»* за счет улучшения технического оснащения и стандартизации процесса предоставления услуг. Т. Левитт рекомендует предприятиям сферы обслуживания применять «производственный подход» по примеру *McDonald's*, внедрившей «конвейерную систему» производства «технологичного гамбургера».<sup>15</sup>
4. *Внедрение энергосберегающих инноваций.* Например, в химчистках клиенты там предлагают эффективные пятновыводители, которыми можно пользоваться в домашних условиях.
5. *Повышение эффективности обслуживания.* Например, принятие на работу в юридическую фирму нескольких молодых специалистов позволяет снизить нагрузку на опытных юристов, время которых стоит очень дорого.
6. *Поощрение потребителей к самообслуживанию.* Например, клиенты *FedEx* сами становятся грузоотправителями.
7. *Использование новых технологий.* Применение новых технологий в сфере услуг дает мощный толчок росту продуктивности. Компании, которые используют для привлечения потребителей web-сайты, уменьшают рабочую нагрузку, получают ценные данные о клиентах, увеличивая стоимость своего бизнеса.

## Предоставление сопутствующих услуг

Пакеты сопутствующих услуг предлагают клиентам и предприятия производственных отраслей. Управление предложением *сопутствующих товаров услуг* играет важную роль для производителей бытовых приборов, офисной техники, компьютеров, дорожной техники, самолетов и часто превращается в основное конкурентное преимущество компании-поставщика. Некоторым из них, таким как *Caterpillar Tractor* и *John Deere*, сопутствующие услуги приносят более 50% прибыли. В глобальном масштабе компании, производящие высококачественные товары, но предлагающие сервис низкого уровня, ставят себя в очень невыгодное положение. Вот почему японская автомобильная компания *Subaru*, готовясь к выходу на рынок Австралии, решила проблему сервисного обслуживания и обеспечения покупателей запасными

частями путем подписания особого контракта с представителями дилерской сети компании *Volkswagen*.

В процессе разработки программы сопутствующего сервиса компания должна исследовать насущные потребности своих покупателей. Как правило, потребители озабочены тремя основными проблемами.

- *Надежность продукта и частота повреждений.* Фермер допускает, что раз в году и комбайн может сломаться. Но на две или три поломки он уже «не имеет права».
- *Время вынужденного простоя.* Чем продолжительнее время простоя, тем больше экономические потери потребителя. Пользователь рассчитывает, что компания-поставщик обладает высокой *сервисной надежностью*, т. е. способна оперативно «привести в чувство» вышедший из строя механизм или, по крайней мере, обеспечить ему временную замену.
- *Прямые эксплуатационные издержки и затраты на ремонт.* В какую сумму обойдется потребителю обслуживание и ремонт?

Покупатель стремится оценить *издержки функционирования товара* в течение его жизненного цикла, складывающиеся из затрат на его покупку, тарифов на обслуживание и ремонт, за исключением тех средств, которые будут получены при утилизации продукта, и он имеет право получить полную информацию о своих будущих расходах.

### Стратегия предпродажного обслуживания

Прежде чем продать некий товар, фирма должна суметь заинтересовать покупателя, предложив ему необходимый и конкурентоспособный сервис. Производители дорогостоящего оборудования (например, медицинского) предлагают потребителям такие *вспомогательные услуги*, как установку оборудования, обучение персонала, обслуживание и ремонт, продажу техники в рассрочку. Кроме того, дополнительный сервис, как правило, способствует *повышению ценности товаров*, их продвижению на рынок. Крупнейшая компания — производитель офисной мебели *Herman Miller* предоставляет покупателям (1) 5-летнюю гарантию на мебель, (2) проверку качества сборки, (3) точные сроки доставки, (4) возможности зачета стоимости ранее приобретенной мебели, сданной при покупке новой.

Производители предлагают сопутствующие услуги в различных формах. Так, торговое предложение одной из американских нефтехимических компаний включает стандартные условия поставки и базовый набор услуг. По желанию покупателей им предоставляются дополнительные услуги либо за отдельную плату, либо при достижении определенного уровня закупок. В качестве другого варианта многие компании предлагают *контракты на обслуживание* разной длительности и с различными скидками, так что потребитель выбирает необходимый ему уровень сервиса (помимо базового набора услуг).

### Стратегия послепродажного сервиса

В большинстве производственных компаний организация послепродажного обслуживания осуществляется в несколько этапов. Первый шаг — появление отделов по

обслуживанию клиентов. Компании необходимо получать информацию о проблемах, возникающих при использовании ее продукции. Обычно в компании организуется собственная ремонтная служба, так как ее руководство считает, что обучение персонала дилеров слишком дорого и требует времени. Но вскоре обнаруживается, что есть возможность неплохо заработать на продаже запчастей и ремонте. Поскольку компания является единственным поставщиком комплектующих для своих товаров, она имеет возможность снизить цены на основное оборудование, компенсируя «упущенную прибыль» высокой стоимостью запчастей и обслуживания. (Это объясняет, почему некоторые фирмы специализируются на производстве таких же или схожих запасных частей, предлагая их по значительно более низким ценам.)

Со временем производители, особенно оперирующие на международном рынке, передают большую часть функций по послепродажному сервису и ремонту официальным дистрибьюторам и дилерам. Последние непосредственно контактируют с потребителями и предлагают если не лучшее, то более быстрое обслуживание. Сами поставщики концентрируются на производстве запчастей, уходя с сервисного рынка. Но могут возникать и независимые сервисные фирмы. В США более 40% работ по обслуживанию автомобилей выполняется не официальными дилерами, а независимыми станциями или сетями технического обслуживания, такими как *Midas Muffler*. Появились независимые организации, которые обслуживают пользователей компьютеров, телекоммуникационного и другого оборудования, они предлагают более низкие цены и/или более оперативный сервис, чем производители или официальные дилеры.

И наконец, некоторые крупные потребители берут на себя ответственность за обслуживание и ремонт собственного оборудования. Так, компания с несколькими сотнями персональных компьютеров, принтеров и сетевым оборудованием может обнаружить, что собственный обслуживающий персонал будет обходиться ей значительно дешевле. Такие «самостоятельные» компании при размещении заказов обычно требуют от производителей существенных скидок.

### Основные тенденции развития сервиса

М. Лиле отмечает следующие основные тенденции в развитии послепродажного обслуживания.<sup>16</sup>

1. Производители создают все более надежное оборудование, легко адаптируемое к различным условиям. Одна из причин такого прогресса — замена электромеханических приборов электронными, которые дают меньше сбоев в работе и более ремонтнопригодны. Кроме того, компании расширяют выпуск автономного и одноразового оборудования, стремятся к «самообеспечению» дополнительными услугами.
2. Современные потребители прекрасно ориентируются в вопросах послепродажного сервиса и требуют индивидуального подхода. Они стремятся отдельно оплачивать каждый элемент обслуживания («распаketирование» услуг) и самостоятельно выбирать сервисные фирмы.
3. Потребители недовольны тем, что им приходится иметь дело с множеством провайдеров, обслуживающих оборудование разных типов. Как следствие,



в настоящее время более 30% сервисных предприятий имеют широкую специализацию, предоставляя услуги по обслуживанию и ремонту разнообразной техники различных производителей.

4. Контракты на обслуживание (их также называют расширенными гарантиями), согласно которым поставщик обеспечивает техническое обслуживание и производит ремонт в течение определенного периода времени по оговоренной в контракте цене, могут потерять свое значение. Сегодня гарантийный пробег автомобиля до техосмотра превышает 150 тыс. км. Увеличение использования одноразового и никогда не дающего сбоев оборудования уменьшает склонность потребителей приплачивать от 2 до 10% цены покупки за гарантийное обслуживание.
5. Круг предоставляемых услуг быстро увеличивается, что приводит к снижению цен на них и, соответственно, прибыли поставщиков. Производителям оборудования приходится искать новые способы получения прибыли от продажи оборудования по ценам, не включающим в себя стоимость послепродажного сервиса.

Кроме того, в предоставлении услуг, консультаций и технической информации любому пользователю в любое время и в любой точке мира постоянно возрастает роль Интернета. Естественно, что преуспеют те компании, которым удастся объединить возможности высоких технологий с индивидуальным подходом и внимательным отношением к клиентам. Конечно, обслуживание на таком уровне стоит недешево; стратегии ценообразования для товаров и услуг мы более подробно рассмотрим в следующей главе.

## Выводы

Под сервисом (услугами) понимается любая деятельность, которую одна сторона может предложить другой; неосязаемое действие, не приводящее к владению чем-либо. В некоторых случаях предоставление услуг связано с материальными продуктами, в других — не имеет к ним никакого отношения. Мировая экономика все более превращается в экономику услуг; субъекты рынка проявляют возрастающий интерес к маркетинговым проблемам сферы услуг.

Услуги неосязаемы, неотделимы, изменчивы и не подлежат хранению. Каждая характеристика связана со специфическими проблемами сервиса и требует использования определенных маркетинговых стратегий. Сервисные компании ищут способ сделать неосязаемое весомым, добиться роста производительности, повысить качество услуг и стандартизировать их, осваивают искусство регулирования предложения услуг в периоды повышения и спада спроса.

Комплекс маркетинга сферы услуг включает три дополнительных фактора: персонал, наглядное подтверждение качества обслуживания и способ предоставления услуг. Маркетинговые стратегии в сфере услуг необходимы не только для внешнего, но и для внутреннего маркетинга, обеспечивающего высокую мотивацию персонала, а также интерактивного маркетинга, в котором особое значение имеет высокое качество услуг и техническое совершенство их исполнения.

Поскольку оценить качество обслуживания потребитель может лишь по собственному опыту, первое обращение к поставщику услуг сопряжено с известным (большим, чем при покупке материального продукта) риском. Поэтому деятельность сервисных предприятий направлена на решение трех маркетинговых задач: (1) дифференцирование рыночных предложений, предоставление услуг и (или) создание положительного имиджа; (2) достижение такого качества обслуживания, которое удовлетворяет или превышает ожидания потребителей; (3) повышение производительности, увеличение набора предлагаемых услуг без снижения их качества, стандартизация услуг, разработка методов эффективного обслуживания, поощрение самообслуживания, использование современных технологий.

Производители товаров не только продают материальные продукты, но и предоставляют сопутствующие им услуги. Для обеспечения сервисной поддержки производитель должен выяснить, в каких его услугах покупатели нуждаются больше всего. Служба сервиса предприятия обеспечивает предпродажное (способствующее продвижению и увеличивающее ценность товаров) и послепродажное обслуживание (отдел обслуживания потребителей, техническое обслуживание и ремонт).

### Примечания

1. *Ronald Henkoff*, «Service is Everybody's Business», *Fortune*, June 27, 1994, pp. 48-60.
2. СМ. *Theodore Levitt*, «Marketing Intangible Products and Product Intangibles», *Harvard Business Review*, May-June 1981, pp. 94-102; *Berry*, «Services Marketing Is Different».
3. *Lewis P. Carbone* and *Stephan H. Haecel*, «Engineering Customer Experiences», *Marketing Management*, Winter 1994.
4. *W. Earl Sasser*, «Match Supply and Demand in Service Industries», *Harvard Business Review*, November-December 1976, pp. 133-140.
5. *B. H. Booms*, *M.J. Bitner*, «Marketing Strategies and Organizational Structures for Service Firms», in *Marketing of Services*, eds. *J. Donnelly* and *W.R. George*, Chicago: American Marketing Association, 1981, pp. 47-51.
6. *Christian Gronroos*, «A Service Quality Model and Its Marketing Implications», *European Journal of Marketing* 18, no. 4, 1984, pp. 36-44. Модель К. Гронруса — один из самых важных вкладов в стратегию маркетинга сферы обслуживания.
7. *Leonard Berty*, «Big Ideas in Services Marketing», *Journal of Consumer Marketing*, Spring 1986, pp. 47-51; *Walter E. Greene*, *Gaiy D. Walls*, and *Larry J. Schrest*, «Internal Marketing: The Key to External Marketing Success», *Journal of Services Marketing* 8, no. 4, 1994, pp. 5-13; *John R. Hauser*, *Duncan I. Simester*, *Birgei- Wernerfelt*, «Internal Customers and Internal Suppliers», *Journal of Marketing Research*, August 1996, pp. 268-280.
8. СМ. *Philip Kotler* and *Paul N. Bloom*, *Marketing Professional Services*, Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hall, 1984.
9. *Laurie J. Flynn*, «Eating Your Young», *Context*, Summer 1998, pp. 45-47; *Louise Lee*, «Can Schwab Hang On to Its Heavy Hitters?» *BusinessWeek*, January 31, 2000, p. 46; см. также *Mark Schwanhauser*, «Schwab Evolves in the Web Era», *Chicago Tribune*, October 12, 1998, Business Section, p. 10; *John Evan Froom*, «Web Proves It's Good for Business», *Internet Week*, December 21, 1998, p. 15.
10. *Suzanne Bidlake* and *John Crewe*, «American Express Blue Card», *Advertising Age International*, December 14, 1998, p. 10; *Sue Beenstock*, «Blue Blooded», *Marketing*, June 4, 1998, p. 14; *Pamela S/iemd*, «A New Class Act at AMEX», *U.S. News & World Report*, June 23, 1997, pp. 39-40.

11. A. Parasuraman, Valarie A. Zeithaml, and Leonard L. Beny, «A Conceptual Model of Service Quality and its Implications for Future Research», *Journal of Marketing*, Fall 1985, pp. 41-50; см. также Susan J. Devlin and H. K. Dong, «Service Quality from the Customers Perspective», *Marketing Research: A Magazine of Management & Applications*, Winter 1994, pp. 4-13; William Boulding, Ajay Kalra, and Richard Staelin, «A Dynamic Process Model of Service Quality: From Expectations to Behavioral Intentions», *Journal of Marketing Research*, February 1993, pp. 7-27.
12. Cu. James L. Heskett, W. Earl Sasserjr., and Christopher W. L. Hart, *Service Breakthroughs*, New York: Free Press, 1990.
13. СМ. John Goodman, Technical Assistance Research Program (TARP), *U.S. Office of Consumer Affairs Study on Complaint Handling in America, 1986*; Albrecht and Zemke, *Service America!*; Beiry and Parasuraman, *Marketing Services*; Roland T. Rust, Bala Subramanian, and Mark Wells, «Making Complaints a Management Tool», *Marketing Management* 1, no. 3, 1992, pp. 41-45; Stephen S. Tax, Stephen W. Brown, and Murali Chandrashekar, «Customer Evaluations of Service Complaint Experiences: Implications for Relationship Marketing», *Journal of Marketing*, April 1998, pp. 60-76.
14. Stephen S. Tax and Stephen W. Brown, «Recovering and Learning from Service Failure», *Sloan Management Review*, Fall 1998, pp. 75-88.
15. Theodore Levitt, «Industriazation of Service», *Harvard Business Review*, September-October 1976, pp. 63-74.
16. Milind M. Lele, «How Service Needs Influence Product Strategy», *Sloan Management Review*, Fall 1986, pp. 63-70.

# Глава 13

## Разработка стратегии и программ ценообразования

*В этой главе мы рассматриваем три основных вопроса.*

- Каким образом устанавливается исходная цена на товар или услугу?
- Как должна варьироваться цена товара, с тем чтобы максимально соответствовать постоянно изменяющимся обстоятельствам и возможностям рынка?
- Когда компании следует изменить цену и как реагировать на ценовую политику конкурентов?

### Маркетинг менеджмент в *Intel*

Ценообразование всегда было важнейшим инструментом маркетинга компании *Intel*, мирового лидера в производстве компьютерных микросхем. Доля *Intel* на мировом рынке микропроцессоров более чем в три раза превосходит долю *AMD* (*Advanced Micro Devices*). Однако в настоящее время рост на этом рынке замедлился, и увеличение доли одной компании означает потери для другой. В связи с этим обе компании используют стратегии снижения цен, позволяющие сохранить свои доли, а также стремятся повышать объемы продаж и сокращать издержки — даже в ущерб прибыли. Почти каждый месяц в течение года после снижения цен (на одну из микросхем цена была снижена более чем в половину) размер прибыли *Intel* равнялся лишь 48% (годом раньше он составлял 60%).

Компания *Intel* устанавливает разные цены на разные продукты, исходя из их характеристик. Новейшие процессоры «Pentium» стоят довольно дорого, тогда как менее функциональные «Celeron» — дешевле, что позволяет им конкурировать по ценам *AMD*. Кроме того, цены *Intel* неодинаковы для различных типов клиентов и зависят от объемов покупок. Такие гиганты компьютерной индустрии, как *Dell*, регулярно приобретают партии из 10 тыс. процессоров, платят гораздо меньше, чем мелкие фирмы по сборке компьютеров, покупающие не более 1000 штук. Пристальное внимание к ценообразованию помогает *Intel* оставаться лидером рынка микросхем и сохранять объем продаж на уровне \$26 млрд в год.

Все коммерческие и многие некоммерческие организации устанавливают цены на предлагаемые потребителям товары или услуги. Независимо от того, как называется цена — *рента* (плата за жилье), *оплата* (за образование), *тариф* (в транспорте) или *проценты за кредит* (в банке) — в основе всех цен лежит единая концепция. На протяжении веков цены устанавливались в ходе торга между покупателями и продавцами. Установление единой цены для всех потребителей — относительно новая концепция, которая возникла в результате развития крупномасштабной розничной торговли в конце XIX в., когда торговые компании были вынуждены, в силу огромного разнооб-

разня предлагаемых ими товаров и многочисленности служащих, перейти к политике установления «строго одинаковых цен».

Сегодня Интернет возвращает нас в эру установления цен путем переговоров, что ведет к пересмотру практики фиксированных цен. Сайты проводимых в режиме реального времени аукционов (подобные [eBay.com](http://eBay.com)) дают возможность покупателям и продавцам легко договориться о цене на тысячи выставленных товаров. Сайт [Priceline.com](http://Priceline.com) приглашает посетителей самим назначать приемлемую для них цену на авиабилеты, проживание в гостинице и другие услуги, а затем ищет продавцов, готовых согласиться на предложенную цену. В то же время новые технологии позволяют продавцам собирать подробные сведения о поведении потребителей, об их предпочтениях, о суммах, которые они обычно тратят на приобретение товаров. Таким образом, компании-поставщики получают возможность своевременно вносить изменения в товары и услуги и корректировать цены на них.

Цена — единственный элемент маркетинга-микс, который «производит» прибыль, в то время как остальные определяют затраты компании. Цена также является его самым гибким элементом и, в отличие от характеристик товара и маркетинговых каналов, ее можно быстро изменить. Несмотря на то, что ценовая конкуренция является одной из основных проблем большинства компаний-поставщиков, многие из них не умеют грамотно устанавливать цены. К числу самых распространенных ошибок в ценообразовании относятся: ориентация на затраты; несвоевременный пересмотр цен, не позволяющий воспользоваться изменениями на рынке; недооценка роли цены в реализации стратегии позиционирования и, как следствие, установление цен без учета других элементов маркетинга-микс; игнорирование при установлении цен особенностей различных видов продукции, сегментов рынка и условий покупок.

## Определение уровня цены

Необходимость первоначального определения уровня цены возникает, когда компания разрабатывает новую продукцию, распределяет товары текущего ассортимента по новым маркетинговым каналам или выводит их на новую территорию, предлагает свои услуги по выполнению подрядных работ. Мы отмечали, что цена является ключевым элементом позиционирования относительно качества продукта. В процессе разработки стратегии менеджмент компании должен принять решение о позиционировании товара по показателям цены и качества, так как возникает возможность конкуренции между качественно-ценовыми сегментами (девять стратегий ценообразования представлены на рис. 13.1).

Процесс ценообразования включает шесть этапов: (1) постановка задачи ценообразования; (2) определение спроса на товар; (3) оценка издержек; (4) анализ издержек, цен и предложений конкурентов; (5) выбор метода ценообразования; (6) окончательное установление цены (рис. 13.2).

### Первый этап: постановка задачи ценообразования

Как правило, политика ценообразования компании ставит одну из пяти основных задач.

## Цена

		Цена		
		Высокая	Средняя	Низкая
Качество изделия	Высокое	1. Стратегия премиальных наценок	2. Стратегия высокой цены	3. Стратегия суперцены
	Среднее	4. Стратегия завышенной цены	5. Стратегия средней цены	6. Стратегия хорошей цены
	Низкое	7. Грабительская стратегия	8. Стратегия ложной экономии	9. Стратегия экономии

Рис. 13.1. Девять стратегий применительно к показателям «цена–качество»



Рис. 13.2. Этапы осуществления политики ценообразования

- *Выживание.* Краткосрочная задача, которая ставится в тех случаях, когда компания сталкивается с проблемой перепроизводства, интенсивной конкуренцией или изменением потребностей заказчиков. До тех пор пока цены покрывают переменные и некоторые постоянные издержки, компания продолжает свою деятельность.
- *Максимизация текущей прибыли.* Для максимизации прибыли компании, используя альтернативные цены на товар, оценивают спрос и издержки и назначают цену, обеспечивающую высшие уровни прибыли, денежных потоков или нормы возврата инвестиций (*ROI*). Однако стремление к сиюминутному финансовому успеху и игнорирование других элементов маркетинга-микс, реакция конкурентов и законодательные ограничения уровня цен подвергают риску долгосрочные перспективы компании.
- *Максимизация доли рынка.* Некоторые компании ставят перед собой эту задачу исходя из предпосылки, что высокий объем продаж приведет к снижению издержек на единицу продукции и в перспективе — к долгосрочному увеличению прибыли. Данный подход получил название *ценообразования, ориентированного на проникновение на рынок*, и характеризуется установлением самых низких цен, базирующимся на ценовой чувствительности рынка. Практика установления низких цен применяется, когда: (1) рынок чувствителен к уровню цен и, следовательно, низкие цены стимулируют рост доли рынка; (2) издержки производства и распределения товаров снижаются вследствие приобретения производственного опыта; (3) установление низкой цены используется как оружие конкурентной борьбы.
- *Политика «снятия сливок».* Многие компании в стремлении к «снятию сливок с рынка» устанавливают высокую цену на предлагаемые товары. Применение метода «снятия сливок» предполагает выполнение следующих условий: (1) высокий уровень текущего спроса со стороны значительного числа покупателей; (2) гарантирующие получение прибыли достаточно низкие издержки производства на единицу продукции при небольшом объеме выпуска; (3) высокая первоначальная цена отпугивает от данного рынка конкурентов; (4) высокая цена поддерживает репутацию товаров компании как продукции высшего качества.
- *Выход в лидеры производителей высококачественных товаров.* При постановке этой задачи компания будет предлагать высококачественную продукцию по самым высоким ценам. Именно высочайшее качество и инновационные свойства предлагаемой продукции, обеспечивающие потребителям желаемые выгоды, позволяют компаниям устанавливать максимально высокие цены. Например, в Европе новые стиральные машины *Maytag* продаются по цене \$800, что в два раза дороже имеющихся на рынке аналогов, но маркетологи компании утверждают, что предлагаемые модели потребляют гораздо меньше воды и электроэнергии, а в силу малой абразивности существенно продлевают «жизнь» одежде.

Специфика некоммерческих и общественных организаций определяет и задачи принятой в них политики ценообразования. Задача университетов — частичное по-

крытие расходов, так как значительная часть затрат покрывается из частных пожертвований и правительственных дотаций. Общественный театр устанавливает цены, позволяющие заполнить максимум мест в зале. Комитет социального обслуживания устанавливает социальную цену, адаптированную к различиям в доходах клиентов.

## Второй этап: определение спроса

Каждое значение цены товара формирует определенный уровень спроса и, следовательно, оказывает различное воздействие на маркетинговые задачи компании. Зависимость между альтернативными уровнями цен и текущим спросом отражается *кривой спроса*. В обычной ситуации спрос и цена находятся в обратной пропорциональной зависимости, т. е. чем выше цена, тем ниже спрос. Однако кривая спроса на престижные товары иногда имеет прямо противоположную динамику, так как некоторые покупатели воспринимают высокие цены как показатель улучшенных свойств и высокого качества товара. Но если цена на такие товары устанавливается слишком высокой, уровень спроса может снизиться.

**Чувствительность к цене.** Кривая спроса показывает возможный объем продаж при различных ценах, т. е. отражает итоговую реакцию множества отдельных покупателей, каждый из которых характеризуется строго индивидуальной чувствительностью к цене. Следовательно, первый шаг к определению уровня спроса предполагает анализ факторов, воздействующих на чувствительность потребителя к цене. Т. Нэгл и Р. Ходден считают, что уменьшение чувствительности покупателей к цене имеет место в тех случаях, когда:

- товар имеет яркие отличительные особенности;
- потребители недостаточно информированы о наличии товаров-субститутов;
- отсутствует возможность сравнения качества товаров-заменителей;
- расходы на приобретение данного товара составляют незначительную часть от общих доходов потребителя;
- уменьшается доля расходов потребителя на покупку товара в общих издержках приобретения продуктов (эффект конечной выгоды);
- часть расходов на покупку несет другая сторона;
- присутствует возможность использования продукта совместно с имеющимися у потребителя ранее приобретенными товарами;
- цены воспринимаются как показатель более высокого качества товара, его престижности или исключительных свойств;
- у потребителей отсутствует возможность хранения товара.<sup>1</sup>

Благодаря возможностям Интернета некоторые (не все) покупатели стали более чувствительными к ценам. Сегодня как никогда прежде компаниям-поставщикам требуется понимать ценовую чувствительность целевых рынков и то, как потребители воспринимают соотношение приобретаемых выгод и затрат. Даже на энергетическом рынке, где, казалось бы, киловатт — всегда одна тысяча ватт и ничего более, некоторые коммунальные компании приобретают энергию, превращают ее в товар под своей торговой маркой, выводят его на рынок и обеспечивают потребителям уникальное обслуживание.



**Методы оценки кривых спроса.** Для анализа кривых спроса можно использовать один из трех основных методов. Первый заключается в статистическом анализе текущих цен, достигнутых объемов продаж и других факторов, влияющих на их взаимосвязи. Однако построение адекватной модели и анализ данных с помощью статистических методов требует достаточной квалификации.

Второй подход — это проведение экспериментов с ценами. Данный метод использовала компания *Bennett and Wilkinson*, которая на протяжении определенного времени изменяла цены на отдельные виды товаров, представленные в магазинах-дискаунтах (торговля товарами по низким ценам), и оценивала результаты по объемам продаж. Его вариантом является назначение различных цен на один и тот же товар в нескольких регионах.

Третья методика предполагает проведение опроса покупателей с целью выяснения количества продукта, которое они готовы приобрести при различных уровнях цен. Основная сложность заключается в том, что респонденты склонны занижать объемы предполагаемых покупок по высоким ценам, чтобы отбить у компании-поставщика «охоту» к завышению стоимости товаров.

Анализ соотношения цен и спроса предполагает учет влияния различных факторов, таких как воздействующие на уровень спроса ответные действия конкурентов. Кроме того, если помимо стоимости товара компания изменит другие элементы маркетинга-микс, то выделить вклад собственно цены будет достаточно сложно.

**Ценовая эластичность спроса.** Компании необходимо знать, насколько чувствителен, или эластичен, спрос к изменениям цен на товар. Если при незначительном изменении цены спрос на товар остается почти без изменений, мы говорим, что он *неэластичен*. Если спрос существенно изменяется, принято говорить о его *эластичности*.

Вероятность снижения эластичности спроса имеет место, когда: (1) отсутствуют (или немногочисленны) товары-субституты или конкуренты данного товара; (2) покупатели не сразу замечают повышение цены; (3) покупательские стереотипы изменяются относительно медленно, и потребители не спешат начинать поиски более дешевых товаров; (4) рост цены воспринимается потребителями как свидетельство повышения качества товара или показатель естественной инфляции и т. п. Если спрос на продукт компании эластичен, поставщикам следует рассмотреть возможность снижения цены, что приведет к росту валового дохода. Данная тактика применима до тех пор, пока издержки производства и реализации дополнительных единиц товара не превышают аккумулируемую ими прибыль.

Эластичность спроса зависит от размера и направления изменения цен. Она может быть незначительной при небольших флуктуациях цены и существенной при больших «скачках»; значение эластичности может различаться для ситуаций снижения и повышения цен. Кроме того, эластичность спроса может быть разной в долгосрочном и краткосрочном периодах. Покупатели могут приобретать товары у поставщика и после повышения цен, если они не относят это повышение к значительным, когда потребители имеют более серьезные проблемы или считают, что для поиска нового продавца потребуется время. Но при затянувшихся «экспериментах» с ценами потребители, скорее всего, переключатся на другого поставщика. Разница между долгосрочной и краткосрочной эластичностью озна-

чает, что продавцы могут сделать обоснованные выводы о реальном воздействии изменения цены на спрос только по прошествии определенного времени.

### Третий этап: оценка издержек

Максимальную цену товара определяет потребительский спрос, минимальную • издержки компании. Каждый поставщик стремится установить такую цену, которая покрывала бы все издержки производства, распределения и реализации товара и обеспечивала бы удовлетворительную норму прибыли.

**Виды затрат и уровни производства.** Различают два вида затрат: постоянные и переменные. *Постоянные затраты* (или *накладные расходы*) — это расходы, которые остаются неизменными независимо от объема производства или реализации (аренда помещений, отопление, проценты по кредитам, зарплата администрации и другие суммы, выплачиваемые независимо от результатов хозяйственной деятельности).

Величина *переменных затрат* непосредственно связана с уровнем производства компании. Например, стоимость каждого калькулятора, производимого компанией *Texas Instruments (TI)*, включает цену пластмассы, микропроцессора, упаковки и прочих составляющих. В расчете на единицу продукции эти издержки обычно постоянны, но общая сумма затрат изменяется в зависимости от количества произведенных изделий и поэтому их называют переменными.

*Полные затраты* — это сумма постоянных и переменных затрат, характерных для каждого конкретного уровня производства. *Средние издержки* — это затраты на единицу продукции для данного уровня производства, которые рассчитываются путем деления значения полных затрат на объем выпуска.

Для установления разумных цен менеджмент компании должен знать, как изменение объема производства влияет на величину затрат. Издержки на единицу продукции велики только при небольшом объеме ежедневного выпуска; по мере его увеличения постоянные расходы распределяются между увеличивающимся количеством производимых изделий, что ведет к снижению средних издержек. Вместе с тем рост объема производства будет повышать средние издержки, так как эффективность производства снижается (вследствие более частого выхода из строя оборудования и нарастания других производственных проблем). Рассчитывая издержки для предприятий с разной производительностью, компания может определить оптимальную мощность завода и уровень производства, обеспечивающий эффект масштаба и низкие средние издержки.

**Изменение издержек как функция объема произведенной продукции.** Предположим, что 77 запустила завод мощностью 3 тыс. калькуляторов в день. По мере накопления опыта совершенствуется производственный процесс. Рабочие осваивают рациональные методы работы, налаживаются поставки сырья и комплектующих, снижаются затраты на снабжение. В результате накопленного опыта уменьшаются средние издержки (кривая на рис. 13.3). Так, средние издержки на единицу продукции при производстве первых 100 тыс. калькуляторов составят \$10; когда компания произведет первые 200 тыс. штук, средние издержки уменьшатся до \$9. Поскольку опыт, приобретаемый менеджментом и сотрудниками завода, постоянно возрастает, средние издержки производства 400 тыс. калькуляторов снижаются



Рис. 13.3. Кривая опыта

до \$8. Уменьшение средних издержек на единицу продукции по мере накопления производственного опыта называется *кривой опыта* или *кривой обучения*.

Теперь представим, что в этой отрасли с компанией 77 конкурируют фирмы А и Б. Имея опыт производства 400 тыс. изделий, П1 производит калькуляторы с минимальными издержками, равными \$8. Если все три компании продают калькуляторы по \$10, П1 получает \$2 прибыли на каждую единицу продукции, фирма А имеет — \$1, а Б достигает уровня безубыточности. Если Г/в этой ситуации снизит цены до \$9, она заставит фирму Б покинуть рынок, а компанию А — задуматься о целесообразности продолжения производства. Очевидно, что П1 перехватит клиентов компании Б (и, возможно, фирмы А). Более того, на рынке появятся новые покупатели, привлеченные снижением цен на калькуляторы. По мере возрастания объема выпуска продукции издержки производства Г/будут сокращаться, и увеличение объема продаж компенсирует компании недополученную в результате снижения цены изделия до \$9 прибыль. Компания 77 неоднократно применяла эту агрессивную стратегию ценообразования на практике, чтобы добиться расширения доли рынка и вытеснить конкурентов.

Однако ценообразование на основе кривой опыта весьма рискованно, так как агрессивное снижение цены может привести к формированию имиджа дешевой продукции. Эта стратегия также предполагает слабость конкурентов и отсутствие ответных мер с их стороны. И, наконец, при ее проведении внимание менеджмента фирмы концентрируется на вводе в строй позволяющих удовлетворить растущий спрос новых мощностей, тогда как ее конкуренты могут сделать ставку на разработку и внедрение инновационных низкокзатратных технологий.

**Изменение издержек как функция дифференцированных рыночных предложений.** Современные компании стараются адаптировать свои рыночные предложения и условия продаж к потребностям различных покупателей. Так, производитель, взаимодействующий с несколькими сетями розничной торговли, будет договариваться с ними на разных условиях. Таким образом, его издержки распределения и прибыли будут варьироваться в зависимости от используемых маркетинговых каналов. Чтобы оценить рентабельность операций с различными розничными сетями, производителю придется отказаться от стандартного учета издержек в пользу учета издержек по видам деятельности.

ЛВС-анализ направлен на выявление фактических издержек обслуживания каждого предприятия-покупателя и предполагает соотнесение переменных издержек и накладных расходов с конкретным заказчиком. Компании, которые неправильно оценивают издержки и прибыль от взаимодействия с различными посредниками, не смогут правильно построить маркетинговую деятельность. Кроме того, определение реальных издержек помогает компании установить оптимальную цену на товары и грамотно обосновать ее для потребителей.

**Целевое определение издержек.** Мы убедились, что величина издержек во многом зависит от масштабов производства и накопленного компанией опыта. Кроме того, она может измениться в результате направленных на снижение расходов усилий дизайнеров, инженеров и специалистов по закупкам. В Японии, в частности, применяется метод *целевых издержек*? Сначала для выявления значимых для потребителей характеристик нового товара проводится исследование рынка. Затем, исходя из привлекательности товара и цен конкурентов, определяется цена, по которой должно продаваться новое изделие. После этого из заданной цены вычитается целевая прибыль, что позволяет определить уровень целевых издержек.

Затем анализируются различные составляющие издержек (расходы на исследование и разработки, производство, продажи), которые разбиваются на более мелкие элементы для определения возможности изменения конструкции отдельных компонентов товара, исключения каких-то функций и снижения затрат на закупаемые материалы и комплектующие. Задача компании-производителя состоит в доведении планируемых издержек до их целевого уровня. Если достичь поставленной цели не удастся, может быть принято решение о прекращении разработки продукта как не обеспечивающего целевую прибыль.

#### Четвертый этап: анализ конкурентов

В рамках диапазона возможных цен, определяемых под воздействием рыночного спроса и издержек производителя, фирмы должны также учитывать затраты, цены и возможную реакцию конкурентов. Если торговое предложение фирмы мало чем отличается от предложения основного конкурента, то цена на товар должна примерно соответствовать цене компании-соперника, так как установление более высокой цены негативно повлияет на спрос. Если предложение фирмы уступает по качеству, то она просто не имеет возможности установить более высокую, чем у конкурента, цену. В том случае, когда предлагаемый продукт превосходит товар конкурента, можно установить повышенную цену. Однако следует помнить о возможности ответных мер со стороны конкурента и в любое время изменить цены на свою продукцию.

#### Пятый этап: выбор метода ценообразования

Три основных фактора, которые необходимо учитывать при установлении цены, — это потребительский спрос, издержки и цены конкурентов (рис. 13.4). Издержки определяют нижний ценовой предел для предлагаемого товара; цены конкурентов и товаров-субститутов устанавливают ценовой уровень, на который ориентируется компания; мнения покупателей об уникальных особенностях из-

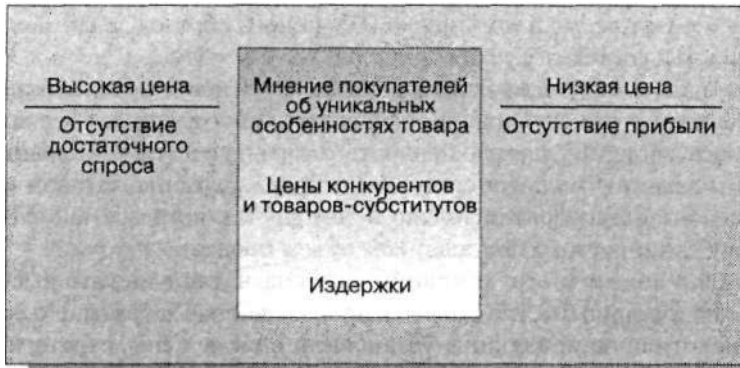


Рис. 13.4. Три фактора, влияющие на ценообразование

делия фирмы-производителя задают «потолок» его цены. Компания должна выбрать такой метод ценообразования, который учитывал бы как минимум один из этих факторов.

**Формирование цены методом «издержки плюс надбавка».** Простейший метод ценообразования — *начисление стандартной надбавки к издержкам производства в расчете на единицу продукции*. Так, ценовые предложения по выполнению работ строительными компаниями рассчитываются как сумма полных затрат реализации проекта и стандартной маржи прибыли.

Допустим, что издержки и прогнозируемый объем продаж компании производителя тостеров представляют следующие величины:

Переменные издержки на единицу продукции, \$	— 10
Постоянные затраты, \$	— 300 тыс.
Предполагаемый объем продаж (шт.)	— 50 тыс.

Издержки производства единицы продукции рассчитываются следующим образом:

$$\text{Издержки производства единицы продукции} = \text{Переменные издержки} + \frac{\text{Постоянные издержки}}{\text{Объем продаж}} = \$10 + \frac{\$300 \text{ тыс.}}{50 \text{ тыс.}} = \$16.$$

Если фирма-производитель планирует прибыль в размере 20% от объема продаж, цена с надбавкой составит:

$$\text{Цена с надбавкой} = \frac{\text{Издержки производства единицы продукции}}{(1 - \text{Планируемая прибыль})} = \frac{\$16}{1 - 0,2} = \$20.$$

Следовательно, назначив за тостер отпускную цену в \$20, поставщик получит с каждой реализованной дилером единицы продукции \$4 прибыли. Если дилеры планируют заработать 50% от цены продажи тостеров магазинам розничной тор-

говли, они увеличат цену на единицу на 40% (таким образом, надбавка к издержкам производства составит уже 100%).

Насколько обоснованна практика установления цен с использованием стандартных надбавок? Вообще говоря, любая методика расчета, не учитывающая уровень спроса, воспринимаемую ценность товара и уровень конкуренции, не позволяет выйти на оптимальную цену. Формирование цены методом «издержки плюс надбавка» целесообразно только в том случае, когда установленная цена обеспечивает планируемый поставщиком объем продаж.

Представляя новый товар, компании часто назначают на него высокую цену в надежде максимально быстро покрыть произведенные затраты. Но если конкуренты на аналогичную продукцию установили низкие цены, стратегия высокой наценки может стать роковой ошибкой. И все же методика расчета цен на основе надбавок широко распространена. *Во-первых*, поставщикам гораздо легче рассчитать величину издержек, чем правильно оценить спрос. Привязка цены к затратам существенно упрощает решение задачи ценообразования. *Во-вторых*, если этим методом пользуются все фирмы отрасли, они установят цены, скорее всего, примерно на одном уровне, что минимизирует ценовую конкуренцию. *В-третьих*, многие считают эту методику ценообразования более справедливой как для покупателей, так и для продавцов: при высоком спросе на продукцию поставщики получают нормальную норму возврата инвестиций (ROI) без увеличения цен.

**Расчет цены, базирующийся на целевой норме прибыли.** При ценообразовании с использованием *метода расчета цены, базирующегося на целевой норме возврата инвестиций*, фирма устанавливает цены, обеспечивающие целевой уровень прибыльности капиталовложений. Предположим, что тот же производитель тостеров инвестировал в их производство \$1 млн. Цена на тостеры должна гарантировать показатель возврата инвестиций на уровне 20%. Цена товара, базирующаяся на целевой норме прибыли, рассчитывается по формуле:

$$\begin{array}{r} \text{Цена, ориенти-} \\ \text{рованная на} \\ \text{целевую прибыль} \end{array} = \begin{array}{r} \text{Издержки произ-} \\ \text{водства на} \\ \text{единицу} \\ \text{продукции} \end{array} + \frac{\begin{array}{r} \text{Целевая норма} \\ \text{прибыли} \times \\ \text{Инвестиро-} \\ \text{ванный капитал} \end{array}}{\begin{array}{r} \text{Количество} \\ \text{реализованных} \\ \text{изделий} \end{array}} = \$16 \text{ н} \frac{0,20 \times \$1 \text{ млн}}{50 \text{ тыс.}} = \$20.$$

Однако необходимо понимать, что норма возврата инвестиций достигнет 20% при условии, что поставщику удастся реализовать по этой цене запланированное количество изделий. Но что произойдет, если объем продаж не достигнет уровня 50 тыс. товарных единиц? Чтобы представить ситуацию при других объемах продаж, производитель может построить *график определения точки безубыточности (критического объема) производства* (рис. 13.5). Заметим, что постоянные затраты равны \$300 тыс. независимо от объема продаж, переменные затраты, которые на этом рисунке не показаны, увеличиваются с ростом объема продаж, полные издержки равны сумме постоянных и переменных издержек, а валовой доход возрастает с каждым проданным изделием.

говли, они увеличат цену на единицу на 40% (таким образом, надбавка к издержкам производства составит уже 100%).

Насколько обоснованна практика установления цен с использованием стандартных надбавок? Вообще говоря, любая методика расчета, не учитывающая уровень спроса, воспринимаемую ценность товара и уровень конкуренции, не позволяет выйти на оптимальную цену. Формирование цены методом «издержки плюс надбавка» целесообразно только в том случае, когда установленная цена обеспечивает планируемый поставщиком объем продаж.

Представляя новый товар, компании часто назначают на него высокую цену в надежде максимально быстро покрыть произведенные затраты. Но если конкуренты на аналогичную продукцию установили низкие цены, стратегия высокой наценки может стать роковой ошибкой. И все же методика расчета цен на основе надбавок широко распространена. *Во-первых*, поставщикам гораздо легче рассчитать величину издержек, чем правильно оценить спрос. Привязка цены к затратам существенно упрощает решение задачи ценообразования. *Во-вторых*, если этим методом пользуются *все* фирмы отрасли, они установят цены, скорее всего, примерно на одном уровне, что минимизирует ценовую конкуренцию. *В-третьих*, многие считают эту методику ценообразования более справедливой как для покупателей, так и для продавцов: при высоком спросе на продукцию поставщики получают нормальную норму возврата инвестиций (ROI) без увеличения цен.

**Расчет цены, базирующийся на целевой норме прибыли.** При ценообразовании с использованием *метода расчета цены, базирующегося на целевой норме возврата инвестиций*, фирма устанавливает цены, обеспечивающие целевой уровень прибыльности капиталовложений. Предположим, что тот же производитель тостеров инвестировал в их производство \$ 1 млн. Цена на тостеры должна гарантировать показатель возврата инвестиций на уровне 20%. Цена товара, базирующаяся на целевой норме прибыли, рассчитывается по формуле:

$$\begin{array}{l} \text{Цена, ориентированная на целевую прибыль} \\ \text{=} \\ \text{Исдержки произвольства на единицы продукции} \\ \text{+} \\ \frac{\text{Целевая норма прибыли} \times \text{Инвестированный капитал}}{\text{Количество реализованных изделий}} \end{array} = \$16 \frac{0,20 \times \$1 \text{ млн}}{50 \text{ тыс.}} = \$20.$$

Однако необходимо понимать, что норма возврата инвестиций достигнет 20% при условии, что поставщику удастся реализовать по этой цене запланированное количество изделий. Но что произойдет, если объем продаж не достигнет уровня 50 тыс. товарных единиц? Чтобы представить ситуацию при других объемах продаж, производитель может построить *график определения точки безубыточности (критического объема) производства* (рис. 13.5). Заметим, что постоянные затраты равны \$300 тыс. независимо от объема продаж, переменные затраты, которые на этом рисунке не показаны, увеличиваются с ростом объема продаж, полные издержки равны сумме постоянных и переменных издержек, а валовой доход возрастает с каждым проданным изделием.

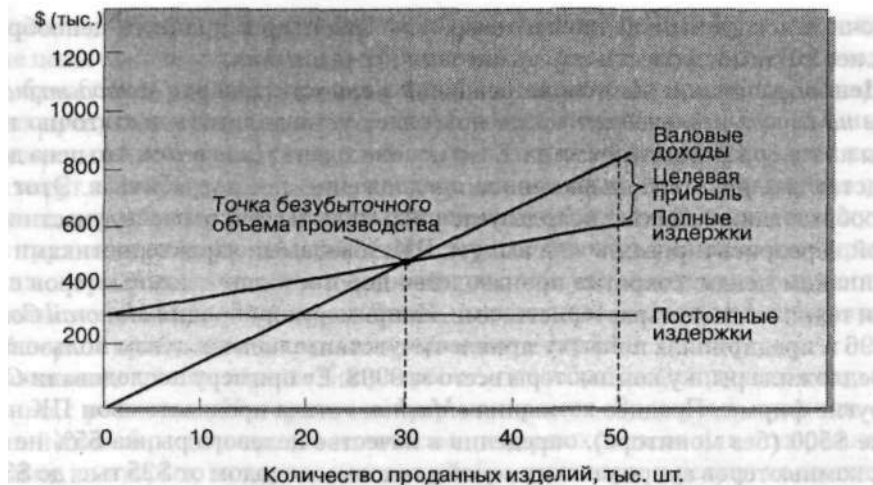


Рис. 13.5. График определения точки безубыточности

На графике кривые валовых доходов и полных затрат пересекаются при объеме продаж в 30 тыс. единиц. Это количество и является критической точкой или точкой безубыточности производства. Показатель можно проверить по следующей формуле:

Точка	Постоянные издержки	\$300 тыс.
безубыточности	Цена - Переменные издержки	\$20 - \$10

Если производитель планирует реализовать 50 тыс. тостеров по цене \$20 за единицу, его прибыль составит \$200 тыс. Но многое зависит от эластичности спроса на продукт и цен, установленных конкурентами (факторов, которые мы не учитывали). На практике производитель должен рассмотреть разные варианты цен и определить их возможное воздействие на объемы продаж и прибыль. Компании-поставщику следует также искать пути сокращения постоянных и/или переменных издержек, так как их снижение означает уменьшение значения безубыточного объема производства.

**Установление цены исходя из воспринимаемой ценности товара.** Все больше компаний при расчете цены исходит из *воспринимаемой ценности товара*, когда в качестве ключевого фактора ценообразования рассматриваются не издержки продавца, а восприятие характеристик товара покупателями. Для формирования в сознании потребителя положительного представления о ценности товара используются неценовые элементы маркетинга-микс, а именно реклама и мероприятия по продвижению.

Камень преткновения данного метода ценообразования — правильное определение восприятия рынком ценности торгового предложения. Продавцы, переоценивающие преимущества своего предложения, завышают цену товара. Те, кто недооценивает его, получают меньшую, чем могли бы, выручку. Чтобы определить



рыночное восприятие ценности товара как ориентир в процессе ценообразования, необходимо провести маркетинговые исследования.

**Ценообразование на основе реальной ценности товара.** *Метод назначения цены на основе реальной ценности* позволяет устанавливать достаточно низкие цены на товар высокого качества. В его основе лежит тезис о том, что цена должна представлять действительно ценное предложение для потребителя. Этот метод ценообразования широко используется в компьютерной отрасли, участники которой переориентировались на выпуск ПК с базовыми характеристиками по более низким ценам, сократив производство дорогостоящих компьютеров с высокими техническими характеристиками. Например, корпорация *Monorail Computer* в 1996 г. предприняла попытку привлечь чувствительных к ценам пользователей и предложила рынку компьютеры всего за 999\$. Ее примеру последовали *Compaq* и другие фирмы. Позднее компания *eMachines* стала продавать свои ПК по цене ниже \$500 (без монитора), определив в качестве целевого рынка 55% не имеющих компьютеров американских семей с годовым доходом от \$25 тыс. до \$30 тыс.

Ценообразование на основе реальной ценности товара — это не просто установление более низкой, чем у конкурентов, цены на продукт. Использование данного метода предполагает серьезную реорганизацию деятельности компании, направленную на сокращение издержек производства без ущерба для качества продукции, и значительное снижение цен для привлечения потребителей, воспринимающих реальные ценности товара. Разновидностью этого метода является *назначение ежедневных низких цен* на уровне розничных продаж. Такие розничные торговцы, как *Wal-Mart*, устанавливают постоянно действующие низкие цены, практически отказавшись от распродаж. Это устраняет проблему неопределенности, вызываемую изменениями цен от недели к неделе, и предлагает альтернативу методу назначения цен по принципу «высокая-низкая», который используется конкурентами, ориентированными на продвижение своих товаров. При использовании методики *назначения цены по принципу «высокая-низкая»* розничный торговец обычно назначает более высокие текущие цены, но довольно часто проводит кампании по продвижению товаров, в течение которых временно снижает цены ниже уровня, устанавливаемого в соответствии с принципом ежедневных низких цен.

Переход розничной торговли к методу назначения ежедневных низких цен обуславливается рядом факторов, наиболее важными из которых являются высокая стоимость проведения распродаж и рекламных кампаний и подрыв доверия потребителей к ежедневным ценам, вызванный кампаниями по продвижению. Кроме того, у современных покупателей меньше времени и терпения на поиск товаров по сниженным ценам или сбор купонов на скидки. В то же время мероприятия по продвижению возбуждают и привлекают покупателей, поэтому метод ценообразования на основе реальной ценности товара отнюдь не является гарантией успеха. Поскольку конкуренция между супермаркетами и альтернативными маркетинговыми каналами постоянно обостряется, многие эксперты считают наиболее целесообразным сочетание стратегий «цена высокая-низкая» и *ежедневных низких цен*, усиленных мероприятиями по рекламе и продвижению.

**Назначение цены в соответствии с текущим уровнем цен.** При ценообразовании на основе *текущего уровня цен* компания отталкивается от действующих цен

конкурентов. Фирма может установить цену на свою продукцию выше, ниже или на уровне цены основного соперника. В олигополистических отраслях (производство стали, бумаги или удобрений) компании обычно назначают примерно одинаковые цены на продукцию. Небольшие фирмы изменяют цены вслед за лидером рынка вне зависимости от колебаний спроса или издержек производства. Некоторые поставщики могут назначать небольшую надбавку или скидку, сохраняя различия в ценах.

Метод ценообразования на основе уровня текущих цен удобен в тех случаях, когда трудно рассчитать издержки или спрогнозировать реакцию конкурентов. В таких ситуациях многие компании считают, что уровень текущих цен есть воплощение коллективной мудрости фирм-поставщиков, залог получения справедливой нормы прибыли и сохранения гармонии в отрасли.

Назначение цен на торгах. Популярность ценообразования аукционного типа, особенно с развитием Интернета, непрерывно растет. Во-первых, аукцион — это хороший способ распорядиться излишками товарных запасов или подержанными товарами; во-вторых, на торгах можно приобрести товары и услуги по низким ценам. Существуют три главных типа аукционов, каждому из которых соответствует определенная процедура назначения цены.

На так называемых английских аукционах цена предлагается по нарастающей (поэтому их также называют *ascending bids*): продавец запрашивает за выставленный им на торги товар определенную цену, а покупатели предлагают более высокие цены до тех пор, пока не будет сделана максимальная заявка. Английские аукционы часто используются для продажи антиквариата, скота, недвижимости, подержанного оборудования и транспортных средств. На голландских аукционах (предложение цены с понижением — *descending bids*) продавец предлагает делать заявки нескольким покупателям либо покупатель рассматривает предложения нескольких продавцов. В первом случае аукционер объявляет высокую цену на продукт, постепенно снижая ее до тех пор, пока кто-либо из покупателей не согласится с ценой. Во втором случае покупатель объявляет, что хочет приобрести некий товар, а затем потенциальные продавцы конкурируют друг с другом за возможность продать, предлагая все более низкую цену. Предложения делаются публично, и каждый продавец решает, стоит ли снижать цену далее. На закрытых торгах каждый потенциальный поставщик подает лишь одну заявку, сохраняющуюся в тайне до определенного момента, пока рассматриваются и сравниваются все остальные предложения. Таким методом снабжения часто пользуется правительство США. В данном случае имеет место взаимодействие двух противоположно направленных сил: желание компании-поставщика выиграть тендер — что подразумевает предложение самых низких цен — и необходимость установления цен не ниже уровня валовых издержек. Для решения этой дилеммы компании следует рассчитать прибыль и оценить возможности получения контракта при каждом варианте предлагаемой на торги цены. Умножая прибыль на каждый выигрышный вариант цены, специалисты по маркетингу рассчитывают прибыль при получении контракта по данной цене. Для фирм, регулярно участвующих в торгах, применение этого метода ценообразования является способом достижения максимального уровня прибыли в долгосрочном периоде. Однако компании, подающей заявки только от случая к случаю или остро нуждающейся в конкретном контракте, не стоит использовать в качестве критерия цены объем ожидаемой прибыли.

**Назначение цены для группы покупателей.** Покупатели (как физические, так и юридические лица) могут объединяться в группы, с тем чтобы получить скидку с цены. Интернет позволяет с легкостью находить компаньонов для таких сделок. Например, покупатели-организации, работающие в производственной сфере, могут узнать цену на различные партии сырья на сайте Weatherchem. Если довольно много покупателей делают заказ на одну и ту же дату отгрузки, цена товара снижается для всех участников сделки. Так, группа покупателей, представлявших 11 американских фирм, сумела договориться о покупке определенного продукта и общей дате отгрузки; коллективная покупка позволила им сэкономить более 25%. Главный недостаток этого метода в том, что не все покупатели располагают временем, чтобы дожидаться формирования заказа определенного объема.

## Шестой этап: окончательное установление цены

Основная задача рассмотренных стратегий ценообразования заключается в сужении диапазона, в рамках которого и должна быть выбрана окончательная цена. При назначении окончательной цены компания должна рассмотреть дополнительные факторы, такие как психологию восприятия цены, влияние на цену других элементов маркетинга-микс, ценовую политику фирмы и влияние цены на других участников рыночной деятельности.

**Психология восприятия цены.** Многие потребители воспринимают цену как показатель качества продукта. Назначение цены с учетом фактора престижности товара особенно эффективно для таких продуктов, как духи или дорогие автомобили. Во флаконе, продаваемом за \$ 100, духов может быть всего на \$ 10, но покупатели, проявляя уважение к человеку, которому они намереваются сделать подарок, демонстрируют готовность заплатить высокую цену. Изучение соотношения между ценой и восприятием качества автомобилей выявило двустороннюю взаимосвязь этих факторов: более дорогие автомобили воспринимаются как обладающие высоким качеством; покупатели предполагают, что более качественные автомашины должны стоить дороже (хотя издержки повышения качества были относительно невелики). В целом, если необходимая информация о качестве продукта отсутствует, в качестве индикатора выступает цена.

Рассматривая конкретный товар, покупатель сопоставляет его с референтной ценой, сформировавшейся у него на основе информации о текущих или предшествующих ценах и покупательского поведения. Торгующие компании при назначении цен часто пытаются манипулировать ценовыми ориентирами покупателей. Например, продукт демонстрируется в торговом зале среди дорогих изделий для создания впечатления о его принадлежности к товарам высшего класса. Кроме того, воздействие на формирование референтной цены создается установлением цены более высокой, чем запрашиваемая производителем, акцентированием более высокого уровня первоначальных цен или ссылкой на высокие цены конкурентов.

Широко распространена практика установления цен, оканчивающихся нечетной цифрой, так как многие продавцы считают, что если оценить телевизор в \$299, а не в \$300, то покупатели воспримут эту цену как превышающую \$200, но не достигающую уровня \$300. Другое объяснение феномена заключается в том, что не-

четная последняя цифра ассоциируется у потребителей со скидками и товарами по сниженным ценам, и именно поэтому на торговых сайтах компаний *toysms.com* и *etoys.com* устанавливаются цены, оканчивающиеся на 99. Но если компания стремится к формированию у своих товаров имиджа престижных, высококачественных, ей не следует использовать в розничных ценах нечетные числа.

**Влияние потенциального риска на назначение цены.** Порой покупатели воздерживаются от сделки, считая ее слишком рискованной. Тогда продавец может предложить взять часть риска на себя в случае, если покупателю не будет предоставлено обещанной ценности. Например, компания *Baxter*, специализирующаяся на медицинских товарах, предложила внедрить систему управления информацией, которая позволила бы фирме *Columbia/HCA*, поставщику услуг по уходу за больными, сэкономить за восемь лет миллионы долларов. В ответ на высказанные *Columbia* сомнения *Baxter* предложила выписать ей чек на сумму, которая составит разницу между реальной и обещанной экономией. В итоге *Baxter* заказ получила.

Кроме того, *Baxter* предложила следующее: если ее система сэкономит для *Columbia* сумму, превышающую намеченную, то *Baxter* входит в долю прибыли партнера так же, как она разделила его риск. И число таких, работающих на деловом рынке, компаний, которые, обещая существенную экономию, готовы ее гарантировать, а также, возможно, участвовать в доходах, если те превысят ожидания, постоянно растет.

**Влияние на цену других элементов маркетинга-микс.** При назначении окончательной цены следует учитывать качество торговой марки, рекламную политику и уровень конкуренции. Компания *Fanis and Reibstein* проанализировала соотношение между относительной ценой, относительным качеством и расходами на рекламу на примере 227 производителей потребительских товаров и установила, что на цены торговых марок относительно среднего качества, но со сравнительно большими затратами на рекламу, можно устанавливать высокие надбавки. Представляется, что потребители готовы заплатить высокую цену за товары под известными торговыми марками. Исследование также показало, что торговым маркам, обладающим сравнительно высоким качеством, на рекламу которых были отпущены относительно большие средства, назначают самые высокие цены. И наоборот, на те товары, которые имели относительно невысокое качество и низкий рекламный бюджет, были установлены самые низкие цены. Кроме того, анализ показал, что позитивный эффект взаимодействия высокой цены и хорошей рекламной кампании оказывается наиболее сильным на последних стадиях жизненного цикла товаров — лидеров рынка. Учитывая это, компании-поставщики должны увязывать устанавливаемые цены с другими элементами маркетингового комплекса.

**Ценовая политика компании.** Назначаемые цены на товары должны соответствовать ценовой политике компании. Для разработки ценовой политики, принятия или одобрения решений по ценам многие компании создают конъюнктурные отделы. Основная задача таких отделов — контроль приемлемых для потребителей и выгодных для компании цен, устанавливаемых службой сбыта.

**Влияние цены на других субъектов рынка.** Руководство компании должно принимать во внимание ответную реакцию на устанавливаемую цену других участников рыночной деятельности. Как отнесутся к ней дистрибьюторы и дилеры? Смо-

жет ли торговый персонал фирмы продавать продукцию по установленным ценам? Как отреагируют на эту цену конкуренты? Не поднимут ли свои цены поставщики, получившие информацию о цене, назначенной компанией? Не вмешается ли правительство, чтобы воспрепятствовать продаже товара по установленной цене?

В последнем случае компании необходимо знать действующее национальное законодательство по вопросам ценообразования. В США, к примеру, запрещен сговор о ценах, поэтому продавцы обязаны устанавливать цены без каких-либо консультаций с конкурентами. Многие федеральные законы и законодательства штатов защищают потребителей от жульнической практики ценообразования. Например, незаконным является установление искусственно высокой «нормальной» цены с последующим объявлением о «распродаже» по ценам, близким к предшествующим повседневным ценам.

## Адаптация цены

Как правило, компании устанавливают не единую цену на продукт, а создают систему цен, которая отражает различия в спросе и издержках по географическим признакам, требования конкретных сегментов рынка, распределение закупок по времени, объемы заказов, графики поставок, гарантии, договоры об обслуживании. Применение скидок и необходимость рекламной поддержки товаров определяют различия в норме прибыли товаров. Ниже рассматриваются некоторые стратегии адаптации цены: ценообразование по географическому признаку; назначение цен со скидками и зачетами; ценообразование, стимулирующее сбыт; дискриминационное ценообразование и назначение цены в рамках товарного ассортимента.

### Ценообразование по географическому признаку

Стратегия ценообразования по географическому признаку предполагает, что компания принимает решение о назначении различных цен на товары, продаваемые в разных населенных пунктах, регионах и странах. Например, целесообразно ли для покрытия высоких транспортных расходов взимать с отдаленных заказчиков повышенную плату за товар или выгоднее установить более низкую цену для увеличения объемов продаж? Другой вопрос — как получать оплату? Этот момент особенно важен, когда иностранный заказчик ограничен в твердой валюте. Во многих случаях покупатели стремятся предложить в качестве оплаты другую продукцию; такая практика привела к росту *встречной торговли*, объем которой составляет 15-25% мировой торговли и осуществляется в нескольких формах.<sup>3</sup>

- *Бартер*. Прямой обмен одних товаров на другие без использования денег в качестве средства обмена и без участия третьей стороны. Например, компания *Eminence S.A.*, один из крупных производителей одежды во Франции, осуществила бартерную сделку в объеме \$25 млн с компаниями Восточной Европы, поставив им произведенное в США белье и спортивную одежду в обмен на различные товары и услуги, включая глобальные перевозки и размещение рекламы в распространяемых в регионе журналах.

**Компенсационная торговля.** В данном случае продавец получает какую-то часть оплаты в денежной форме, а другую часть — товарами. Один из британских производителей самолетов использовал комиссионную оплату при продаже своей продукции в Бразилию, получив 70% оплаты в денежных средствах, а остальное — поставками кофейных зерен.

**Соглашения об обратном выкупе («бай-бек»).** Компания поставляет на экспорт оборудование, технологии или производство в целом и в качестве частичной оплаты получает произведенную на нем продукцию.

**Зачет.** Продавец получает оплату деньгами, но соглашается использовать значительную их часть внутри страны-покупателя в течение оговоренного периода времени.

## Назначение цен со скидками и зачетами

Чтобы вознаградить или стимулировать потребителей к оперативной оплате счетов, большим объемам заказов и внесезонным закупкам, многие компании готовы к коррекции базисных цен посредством введения практики *скидок* и *зачетов* (табл. 13.1). Но данная стратегия ценообразования требует осторожности, так как может нанести невосполнимый урон прибыли компании.

**Таблица 13.1.** Ценовые скидки и зачеты

Скидки за своевременную оплату	Под <i>скидкой за своевременную оплату</i> понимают уменьшение цены для покупателей, которые быстро оплачивают счета. Типичное условие предоставления скидки — «2/10, нетто 30»: платеж должен быть произведен в течение 30 дней, но покупатель может уменьшить сумму платежа на 2%, если счет будет оплачен в течение 10 дней. Предоставление подобных скидок — обычная практика для многих сфер деятельности
Скидки за объем закупаемого товара	Под <i>скидкой за объем</i> понимается снижение цены для покупателей, приобретающих большую партию товара. Типичное условие — «\$10 за единицу при объеме заказа менее 100 шт.; \$9 за штуку при объеме заказа в 100 шт. и более». В соответствии с американским законодательством скидки за объем должны предоставляться всем покупателям на равных условиях и не превосходить суммы снижения затрат продавца при сбыте товара большими партиями. Они могут предлагаться на некумулятивной основе (на каждый размещаемый заказ) или на кумулятивной основе (на количество изделий, заказанных за определенный период)
Функциональные скидки	Производители предлагают <i>функциональные скидки</i> (известные также как <i>скидки розничным торговцам</i> ) тем участникам процесса товародвижения, которые выполняют определенные функции по продаже товара, его хранению и ведению учета. Разным торговым каналам могут предоставляться различные функциональные скидки, но в рамках одного канала они должны быть одинаковыми для всех его участников
Сезонные скидки	<i>Сезонной скидкой</i> называют снижение цены для покупателей, которые совершают внесезонные закупки товаров или услуг. Так, для поощрения предварительных заказов производители лыж будут предоставлять сезонные скидки розничным торговцам весной и летом. Отели, мотели и авиакомпании предлагают сезонные скидки клиентам в периоды уменьшения туристических потоков
Зачеты	<i>Зачеты</i> — еще один вид снижения прейскурантных цен. Например, <i>товарообменный зачет</i> — уменьшение цены на новый товар, которое гарантируется при

Окончание табл. 13.1

возврате старого изделия. Товарообменный зачет наиболее типичен для товаров длительного пользования. Под *зачетами за продвижение товаров* понимают выплаты или скидки с цены для вознаграждения дилеров за участие в рекламных кампаниях и программах стимулирования сбыта

## Ценообразование и продвижение товаров

Компании применяют различные методы ценового стимулирования сбыта товаров (табл. 13.2), но специалисты по маркетингу должны отдавать себе отчет в том, что стратегии ценообразования, направленные на продвижение товара, часто превращаются в игру с нулевой суммой. В случае, когда компании удалось добиться успеха, ее опыт развивают конкуренты и эффективность стратегии снижается. Если же стратегия потерпела фиаско, компания просто выбрасывает на ветер деньги, которые могла бы использовать для повышения качества продукции, обслуживания и/или рекламы.

**Таблица 13.2.** Ценообразование, направленное на стимулирование сбыта

Методика	Описание	Пример
Цены «убыточного лидера»	Супермаркеты и универмаги снижают цену на популярные торговые марки, чтобы стимулировать приток покупателей	Снижение цен компанией <i>Kmart</i> на дорогие игрушки для привлечения покупателей в период празднования Рождества
Цены для особых случаев	Установление продавцами специальных цен в определенные сезоны для привлечения большего числа покупателей	Распродажи школьных принадлежностей перед началом учебного года
Скидки при оплате наличными	Производители предлагают заказчикам скидки при проведении закупок в определенные периоды, что позволяет сократить товарные запасы без изменения прейскурантных цен	Компания <i>Mazda</i> рекламирует предоставление таких скидок при покупке автомобилей моделей прошлых лет, чтобы «освободить» от них своих дилеров
Финансирование под низкий процент	Вместо снижения цены на продукцию компания предлагает заказчику кредитование под низкий процент	Компания <i>Ford</i> практикует уменьшение ставки по потребительским кредитам до 3% (а иногда и до нуля) при покупке отдельных моделей автомобилей
Продление срока оплаты	Продавцы продлевают сроки кредитов, что снижает сумму ежемесячного взноса потребителя в погашение кредита	Данную методику широко используют ипотечные банки и автомобильные компании, так как для потребителей большее значение имеет не столько сумма основного долга и процентов, сколько размер ежемесячных выплат
Гарантии и контракты на обслуживание	Компания стимулирует сбыт с помощью предложений бесплатного или недорогого гарантийного ремонта или сервисного контракта	Агенты по недвижимости предлагают специальные гарантии на отдельные дома для их быстрой продажи
Назначение скидок, оказывающих психологическое воздействие	В легитимной форме это предоставление значительной скидки с обычной цены	Снижение цен ювелирными магазинами на изделия с бриллиантами и сопровождающая его реклама: «Было \$359, стало \$299»

### Дискриминационное ценообразование

Компании-поставщики часто варьируют базисные цены с учетом различий между заказчиками, товарами, местами продаж и т. п. *Дискриминационными ценами* называется практика предложения поставщиком товара или услуги по двум или более ценам, не обоснованным различиями в издержках. Ценовая дискриминация принимает разные формы.

- *С учетом групп покупателей.* Различные группы клиентов платят разные цены за один и тот же товар или услугу. Например, музеи часто предлагают по более низким ценам билеты студентам и пожилым людям.
- *С учетом вариантов товара.* Разные модификации товара продаются по различным, но не соответствующим издержкам, ценам. Компания *Evian* предлагает бутылку минеральной воды емкостью 1,5 л по \$2. Та же самая вода, но разлитая в бутылки по 0,05 л в качестве увлажняющего спрея, стоит \$6.
- *С учетом имиджа.* Некоторые компании продают один и тот же товар по двум разным ценам, основанным на различиях в имидже. Так, производитель духов может продавать одни и те же духи по цене \$10 и \$40 за 50 г. Флакон, название и имидж этих предложений будут совершенно разными, во втором случае — более изысканными и престижными.
- *С учетом канала распространения.* Корпорация *Coca-Cola* назначает разные цены на один и тот же товар в зависимости от того, где он будет продаваться: в дорогом ресторане, в ресторане быстрого питания или торговом автомате.
- *С учетом местонахождения.* Товар продается по различным ценам в разных местах, хотя расходы, связанные с его предложением, в обоих случаях одинаковы. Театр может варьировать цену билетов в партере и в ложах зала в зависимости от того, какие места пользуются большей популярностью.
- *С учетом времени.* Цены изменяются в зависимости от сезона, дня недели и даже времени суток. Коммунальные службы изменяют расценки для коммерческих потребителей в соответствии с временем суток; кроме того, различаются и тарифы для будних и выходных дней. Особой формой назначения цены с учетом времени является *ценообразование с учетом дохода*, которое часто используется отелями и авиакомпаниями (устанавливается низкая цена в целях обеспечения максимальной заполняемости отелей и авиалайнеров).

Стратегия дискриминационных цен наиболее эффективна в следующих случаях: (1) когда возможно сегментирование рынка по уровню спроса на товар; (2) поставители сегмента низких цен не имеют возможности перепродать товар в более дорогих секторах рынка; (3) сегменты высоких цен, в которых оперирует компания, защищены от вторжения более дешевых продуктов фирм-конкурентов; (4) затраты на сегментирование рынка и реализацию принятой политики окупаются дополнительными доходами, полученными в результате установления дискриминационных цен; (5) данная стратегия не вызывает у потребителей чувства обиды и неприязни; (6) используемая форма установления дискриминационных цен не противоречит национальному законодательству (например, практика *хищнического занижения цены* — продажа товара по цене ниже издержек с целью нанесения ущерба конкуренту — противоречит закону).<sup>4</sup>



Развитие компьютерных технологий способствовало ценовой дифференциации как покупателей, так и продавцов. Например, программа «Personify» отслеживает манеру «кликания» пользователей, их онлайн-маршруты и на основании полученных данных определяет их отношение к определенным товарам и ценам. С другой стороны, такие web-сайты, как MySimin, дают покупателям возможность мгновенно сравнивать предлагаемые разными компаниями цены, а сайт Priceline позволяет потребителю предложить свою цену на многие виды товаров и услуг. Очевидно, что эти и аналогичные новации сигнализируют о возврате к гибким ценам, которые почти столетие назад были заменены фиксированными.

## Ценообразование в рамках ассортимента

Если продукт является частью товара-микс, логика установления цены изменяется. В данной ситуации компании стремятся разработать такую систему цен, которая позволила бы добиться максимальной прибыльности товарного ассортимента. Сложность установления цен заключается в том, что спрос и производственные затраты на разные товары одной линии взаимосвязаны, а конкурентоспособность самих товаров различна. Обычно выделяют следующие модели ценообразования в рамках товара-микс.

- *Ценообразование в рамках товарной линии.* Многие продавцы назначают цены на товары своего ассортимента в соответствии с установленными ценовыми ориентирами (например, три уровня цен мужских костюмов: \$200, \$400 и \$600). Задача продавца состоит в выявлении воспринимаемых потребителями различий в качестве товаров, которые оправдывали бы различие в ценах.
- *Назначение цен на дополнительные устройства.* Производители автомобилей и многие другие компании вместе с основным продуктом предлагают дополнительные устройства и услуги. Установление цен на дополнительные устройства и услуги является серьезной проблемой, поскольку фирма должна решить, какое оборудование и услуги включать в стандартную поставку, а что предлагать в качестве дополнительной комплектации.
- *Назначение цены на вспомогательные принадлежности.* Некоторые изделия требуют применения вспомогательных, или несамостоятельных, принадлежностей (бритвенные лезвия, без которых бесполезны бритвенные станки). Производители бритвенных станков часто назначают низкие цены на сами станки и высокие — на лезвия к ним. Следует помнить, что здесь существует угроза возникновения *дополнительного рынка* (рынка второстепенных поставщиков основного продукта). Компания *Caterpillar*, например, получает большие прибыли на рынке запчастей, устанавливая высокие цены на комплектующие и услуги. Подобная практика привела к появлению «пиратов», подделывающих запасные части и продающих их неразборчивым потребителям. Вследствие этого объемы продаж компании *Caterpillar* снижаются.
- *Назначение цены из двух составляющих.* Стратегия практикуется многими фирмами сферы услуг, цены которых состоят из двух частей: фиксированной оплаты и переменной величины. Так, пользователь услуг телефонной компании платит ежемесячный взнос плюс оплату за телефонные разговоры с абонентами из других регионов. Проблема данного метода ценообразования

заключается в определении величины оплаты основной услуги и переменных сборов. Фиксированная плата должна быть достаточно низкой, чтобы стимулировать приобретение услуги, тогда дополнительный сервис будет приносить основную часть прибыли.

- *Назначение цены на побочные продукты производства.* Переработка мяса, добыча нефти, производство химических веществ, как правило, сопровождаются получением разного рода побочных продуктов, на которые можно установить цены, если они имеют ценность для некоей группы потребителей. Любой доход, полученный от реализации побочных продуктов, дает компании возможность установить более низкие цены на основные товары (если к этому ее вынуждает конкуренция). Иногда компании плохо представляют ценность своих субпродуктов. До тех пор пока за дело не взялась компания *Zoo-Doo-Compost*, управляющие зоопарков даже не задумывались о том, каким великолепным источником дохода является «производимый» их обитателями навоз.
- *Установление пакетной цены.* Продавцы часто объединяют свою продукцию, устанавливая единую цену на комплект или «пакет» товаров. Так, производители автомобилей предлагают полный комплект дополнительного оборудования за меньшую сумму, чем стоимость всех его элементов по отдельности. Так как у потребителя может отсутствовать необходимость во всех составляющих пакета, его цена должна быть значительно ниже суммы его компонентов, чтобы стимулировать покупку.

## Варьирование ценами и реакция на изменения цен

Разработав систему ценообразования и установив первоначальные значения цен, компании нередко сталкиваются с ситуациями, вынуждающими их снижать или повышать цены. Мы рассмотрим проблемы, возникающие при инициировании снижения или повышения цен, реакции на ценовые изменения и ответные действия конкурентов. Обзор влияния стратегий ценообразования на компоненты маркетинга-микс представлен в табл. 13.3.

**Таблица 13.3.** Влияние стратегий ценообразования на элементы маркетинга-микс

Возможные стратегии	Обоснование	Последствия
1. Сохранение цены и воспринимаемого качества товара. Выборочное сокращение числа заказчиков	Фирма стремится сохранить лояльных покупателей и не возражает, если менее обеспеченные потребители уйдут к конкуренту	Сокращение доли рынка Снижение прибыльности
2. Повышение цены и воспринимаемого качества товара	Повышение цены, позволяющее покрыть возросшие расходы, оправдывается высоким качеством товара	Сокращение доли рынка Сохранение уровня прибыльности
3. Сохранение цены и повышение воспринимаемого качества	Данная стратегия оправданна меньшими издержками	Сокращение доли рынка Кратковременное снижение прибыльности и ее долгосрочный рост

Окончание табл. 133

Возможные стратегии	Обоснование	Последствия
4. Частичное снижение цены и повышение воспринимаемого качества	Необходимо предложить заказчикам некоторое снижение цены, но подчеркнуть более высокую ценность предложения	Сохранение доли рынка Краткосрочное снижение прибыльности и ее долгосрочный рост
5. Снижение цены на все товары при неизменном воспринимаемом качестве	Сдерживание ценовой конкуренции	Сохранение доли рынка Краткосрочное снижение прибыльности
6. Снижение цены на все товары при более низком воспринимаемом качестве	Сдерживание ценовой конкуренции и сохранение маржи прибыли	Сохранение доли рынка Сохранение прибыли Снижение долгосрочной прибыльности
7. Сохранение цены и снижение воспринимаемого качества	Уменьшение затрат на маркетинг в противовес растущим издержкам	Сокращение доли рынка Сохранение прибыли Снижение долгосрочной прибыльности
8. Предложение новой экономической модели	Удовлетворение потребностей рынка	Риск каннибализации при увеличении объемов сбыта

### Инициатива снижения цен

Политика снижения цен может быть принята менеджментом компании под воздействием различных обстоятельств. Одно из них — *низкая загрузка производственных мощностей*. Если в этой ситуации компании необходимо увеличить оборот, а добиться этого за счет интенсификации сбыта или другими мерами не удастся, она может снизить цены на свой товар и увеличить объем продаж. Но иницилируя снижение цен, компания рискует развязать в отрасли ценовую войну. Другое обстоятельство, ведущее к уменьшению цен, — *сокращение доли рынка* компании. Компания выступает инициатором снижения цен и в тех случаях, когда *пытается с помощью низких цен добиться доминирующего положения на рынке*. Поставщик либо выходит на рынок с издержками ниже, чем у конкурентов, либо он уменьшает цены в надежде расширить долю рынка и добиться снижения затрат. При инициировании снижения цен компании необходимо учитывать возможность трех негативных последствий: (1) потребители могут воспринять предлагаемый по низким ценам товар как продукт низкого качества; (2) низкая цена «покупает» долю рынка, но не преданность потребителей, часть которых мигрирует в сторону любой фирмы, предлагающей товары по низким ценам; (3) обладающие значительными резервами сильные конкуренты предпринимают ответное снижение цен и вытесняют инициатора с рынка.

### Инициатива повышения цен

Успешное повышение цен означает значительное увеличение прибыли компании. Например, если доля прибыли компании составляет 3% объема продаж, по-

вышение цены на 1% приведет, при сохранении объема реализации товаров, к увеличению прибыли на 33%.

В большинстве случаев фирмы повышают цены для сохранения нормы прибыли в ситуации *инфляции издержек*, которая имеет место в случаях, когда опережающий увеличение производительности рост затрат обуславливает снижение нормы прибыли и вынуждает компании регулярно повышать цены. На практике компании часто увеличивают отпускные цены на товары на величину, превышающую рост издержек в ожидании дальнейшей инфляции или установления контроля цен со стороны правительства. Такая практика называется *опережающим ценообразованием*.

Другой фактор, воздействующий на повышение цен, — возрастание спроса. Когда фирма не в состоянии обеспечить товарами всех клиентов, она может применить одну из следующих методик регулирования цен.

- *Назначение цены с задержкой*, при которой компания не назначает окончательную цену до завершения выпуска или поставки продукции. Эта практика широко распространена в отраслях с длительным производственным циклом (строительство, тяжелое машиностроение).
- *Использование оговорки о скользящей цене*, заключающейся в требовании к заказчику оплатить на момент поставки продукции оговоренную ранее цену и целиком или частично компенсировать инфляционный рост, определяемый на основе специальных индексов цен. Оговорки о скользящей цене можно встретить во многих контрактах на реализацию долгосрочных промышленных проектов.
- *Установление отдельной цены на некоторые товары и услуги из комплекта поставки*. По этой методике компания сохраняет цены неизменными, но изымает или устанавливает самостоятельную цену на один или более элементов, входивших в пакетное предложение, например бесплатная доставка или установка оборудования.
- *Уменьшение размеров скидок*, выражающееся в отмене предложения скидки за своевременную оплату или за количество.

В качестве реакции на рост издержек или повышенный спрос вместо повышения цен компания может применить стратегии, приведенные в табл. 13.3. Ну, а если рост цен неизбежен, примите меры к тому, чтобы не выглядеть в глазах покупателей обманщиками, взвинчивающими цены. По какой бы причине ни пришлось повышать цены, компании должны оставаться честными и, по возможности, заранее уведомлять о предстоящем повышении потребителей, чтобы те смогли закупить товар впрок или найти других поставщиков. Также нелишне аргументированно и доходчиво объяснить необходимость резкого повышения цен.

### Реакция на изменение цен

Любое изменение цен на продукцию компании может вызвать реакцию ее потребителей, конкурентов, дистрибьюторов и поставщиков. Компании-поставщики уделяют большое внимание изучению реакции потребителей, которых часто интересуют мотивы изменения цен. Потребители более чувствительны к ценам на дорогостоящие

и/или часто покупаемые товары; изменение стоимости дешевых или редко приобретаемых продуктов интересует их значительно меньше. Кроме того, отдельных покупателей волнуют не столько цены на товары, сколько общие затраты по их приобретению, эксплуатации и обслуживанию в течение срока службы. Поэтому продавец может назначить более высокую цену на товар и сохранить свои рыночные позиции, если заказчики убеждены, что издержки эксплуатации этого изделия в течение срока использования будут ниже, чем у продукции конкурентов.

Компании-соперники чаще всего реагируют на изменение цен в тех случаях, когда число участников отрасли невелико, их товары схожи между собой, а покупатели имеют достаточную информацию о свойствах продукта. Опережающая конкурентная реакция затруднена тем, что каждая компания по-разному интерпретирует снижение цен конкурентом: одни считают это попыткой расширить рынок, другие — признаком общепромышленного снижения цен в целях стимулирования спроса. Однако без постоянного мониторинга и анализа действий конкурентов менеджменту компании вряд ли удастся правильно интерпретировать изменения ими цен или других составляющих маркетинга-микс.

### Ответная реакция на изменение цен конкурентами

Какие ответные меры может предпринять компания, если один из ее конкурентов изменяет цены? В секторах рынка, отличающихся высокой однородностью товаров, фирме следует искать пути создания и выпуска дополненного продукта; если придание товару новых свойств и качеств невозможно, ей придется тоже пойти на снижение цен. Если на рынке однородных товаров конкурент повышает цены на свою продукцию, другие компании могут сохранять цены на прежнем уровне до тех пор, пока повышение цен не будет прибыльным для отрасли в целом. В этом случае не поддержанный другими активными субъектами рынка инициатор повышения цен может быть вынужден вернуть их на прежний уровень.

На рынках неоднородных товаров компания имеет более широкий выбор ответных мер, перед проведением которых она должна ответить на вопросы: (1) Для чего конкурент изменил цену (чтобы расширить долю рынка, загрузить производственные мощности, компенсировать изменение издержек или инициировать изменение цен в отрасли)? (2) Входит ли в планы конкурента постоянное применение новых цен или это временная мера? (3) Как отразится на доле рынка компании и уровне прибыли игнорирование действий конкурента? Предпримут ли ответные меры другие компании? (4) Какой реакции можно ожидать от конкурента и других фирм на возможные действия компании?

Лидерам рынка часто приходится сталкиваться с агрессивным снижением цен небольшими фирмами, которые стремятся расширить свою долю рынка. Такую политику ценообразования проводит *Amazon.com*, периодически атакуя компанию *Barnes and Noble*. Ответные действия лидера рынка могут включать следующее.

- *Сохранение цены и уровня прибыли*, в том случае если компания-лидер считает, что: (1) при снижении цены потери прибыли будут больше, чем при сохранении действующих цен; (2) сохранение действующих цен не приведет к сокращению доли рынка; (3) если доля рынка сократится, компания

сможет быстро вернуться на прежние позиции. К негативным последствиям сохранения цен относятся: укрепление уверенности инициатора изменения цен в правильности предпринятых действий, деморализация торгового персонала компании-лидера и утрата значительной доли рынка. Для того чтобы вернуть утраченные позиции, лидирующая компания может в панике снизить цены, но такое возвращение оказывается намного более трудным и «дорогим», чем считают многие фирмы-лидеры.

- *Сохранение цены и увеличение добавленной ценности* продукта, услуги и каналов распределения. Это выгоднее (и перспективнее), чем снизить цены и довольствоваться «крохами» прибыли.
- *Снижение цены* до уровня цен конкурента, если лидер рынка считает, что: (1) параллельно уменьшению объема выпуска сократятся и издержки производства; (2) на рынке с высокой чувствительностью к ценам возможна утрата значительной доли рынка; (3) восстановление доли рынка будет сопряжено с огромными затратами.
- *Повышение цены и улучшение качества* путем выпуска на рынок нового продукта и дистанцирование от атакующей марки.
- *Разработка конкурентного по ценам ассортимента* или создание новой дорогостоящей торговой марки.

Эффективность ответных действий зависит от ситуации. Компания должна учитывать стадию жизненного цикла продукта, его значение в бизнес-портфеле, намерения и ресурсы конкурента, рыночные цены и чувствительность потребителей к качеству, динамику затрат в зависимости от объемов производства и имеющиеся у нее альтернативные возможности.

## Выводы

Цена — единственный компонент маркетинга-микс, который генерирует прибыль. Процесс разработки стратегии ценообразования включает в себя шесть этапов: (1) определение задачи ценообразования; (2) определение спроса; (3) оценку уровня издержек; (4) анализ издержек, цен и предложений конкурентов; (5) выбор метода ценообразования; (6) установление окончательной цены.

Компании, как правило, разрабатывают систему цен, отражающую региональные различия спроса и издержек, требования рыночных сегментов, график закупок, объемы заказов и другие факторы. Существует несколько стратегий адаптации цены: (1) ценообразование по географическому признаку; (2) установление скидок и зачетов; (3) назначение цен, стимулирующих сбыт; (4) установление дискриминационных цен; (5) ценообразование в рамках товара-микс, которое включает назначение цены в рамках товарной линии, установление цен на дополнительные устройства, на вспомогательные принадлежности, из двух составляющих, на побочные продукты производства и на комплектные поставки.

Компании часто сталкиваются с ситуациями, когда они вынуждены изменять цены, инициируя их снижение или повышение. В таких ситуациях следует учитывать возможную реакцию со стороны потребителей, конкурентов, дилеров и по-

ставщиков. Субъекты рынка должны также разрабатывать стратегии реагирования на изменения цен конкурентами. Ответная реакция фирмы часто зависит от характера выпускаемой продукции (однородные или дифференцированные товары). Лидеры рынка, подвергнувшиеся ценовой атаке конкурентов, могут выбрать стратегию сохранения цен, увеличения воспринимаемой ценности товаров, снижения цен, увеличения цен и повышения качества, а также выпуска новой недорогой товарной линии.

### Примечания

1. *Thomas T. Nagle and Reed K. Holden*, *The Strategy and Tactics of Pricing*, 2d ed., Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 1995, ch. 4. (*Нэгл Т. Т., Холден Рид К.* Стратегия и тактика ценообразования. — СПб.: Питер, 2001. — 544 с.)
2. «Japan's Smart Secret Weapon», *Fortune*, August 12, 1991, p. 75.
3. *Michael Rowe*, *Countertrade*, London: Euromoney Books, 1989; *P. N. Agawala*, *Countertrade: A Global Perspective*, New Delhi: Vikas Publishing House, 1991; *Christopher M. Kothandaraman*, *International Countertrade*, New York: Quorum Books, 1987.
4. *Henry R. Cheeseman*, *Business Law*, Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 2001.

**Часть IV**  
**УПРАВЛЕНИЕ**  
**И ОСУЩЕСТВЛЕНИЕ**  
**МАРКЕТИНГОВЫХ ПРОГРАММ**



# Глава 14

## Управление

### маркетинговыми каналами

*В этой главе рассматриваются следующие вопросы.*

- Что такое сеть создания ценности и система маркетинговых каналов?
- В чем состоят функции маркетинговых каналов?
- Каковы тенденции и динамика развития каналов?
- Как управлять противоречиями между каналами?

Компании все в большей мере рассматривают свою деятельность как сеть создания ценности и, изучая цепочку поставок, связывающую сырье, компоненты и готовые изделия, стремятся управлять процессом доведения продукта до конечного потребителя. Термин «цепочка поставок» предполагает взгляд на бизнес как на цепочку «производства-и-продажи»; более удачен, по нашему мнению, термин «цепочка спроса», поскольку он акцентирует необходимость «понимать-и-реагировать» на спрос. Оправданной точкой деятельности фирмы является сегмент клиентов с определенными потребностями, на которые компания реагирует, организовав ресурсы для подготовки предложения. Посредники выполняют важную роль, помогая предприятиям производить продукты и доставлять их покупателям; поэтому предприятия должны активно управлять своей постоянно развивающейся сетью создания ценности.

#### **Что такое сеть создания ценности и система маркетинговых каналов?**

Сеть создания ценности — это система партнерства и альянсов, создаваемая фирмой для привлечения поставщиков, расширения и доставки своих предложений. Например, компания *Palm*, ведущий производитель карманных компьютерных устройств, сотрудничает с большой группой поставщиков и фирм, специализирующихся на сборке полупроводниковых компонентов, системных блоков, жидкокристаллических мониторов и аксессуаров. Кроме того, в эту группу входят традиционные и онлайн-вые перепродавцы, а также 45 тыс. разработчиков компьютерных программ, которые работают над созданием более 5 тыс. приложений для операционной системы *Palm*.

Сеть создания ценности открывает несколько возможностей. Во-первых, если компании предстоит выбор между обратной и прогрессивной интеграцией, она может подсчитать, какое направление движения коммерческой деятельности — от более низкого уровня к высокому или наоборот — принесет ей больше денег. Во-вторых, компания сможет больше узнать о трудностях в любом звене цепочки поставок, способных вызвать внезапное изменение издержек, цен или сроков по-

ставок. В-третьих, партнеры по сети создания ценности, используя технологические средства, могут поддерживать между собой более оперативную, более точную и менее затратную коммуникацию, осуществлять трансакции и платежи.

Подобно большинству производителей, *Palm* не продает свою продукцию непосредственно конечным потребителям. Между ними находится целая система посредников, выполняющих самые разнообразные функции. В совокупности посредники образуют маркетинговый канал (называемый также торговым каналом или каналом распределения). **Маркетинговый канал (канал распределения)** — это совокупность взаимозависимых организаций, участвующих в обеспечении доступности потребления или использования товара или услуги.<sup>1</sup> Для менеджмента компании решение о выборе маркетинговых каналов, посредством которых происходит доведение товаров и услуг до целевых потребителей, является одним из самых сложных, так как оно непосредственно влияет на всю маркетинговую деятельность. Кроме того, на решения по вопросам организации службы сбыта и проведения рекламных кампаний во многом влияют степень подготовки, мотивация и потребности дилеров.

Важным обстоятельством является также то, что решения, принимаемые фирмой в отношении маркетинговых каналов, часто предполагают принятие долгосрочных обязательств перед другими компаниями. Когда производитель автомобилей подписывает соглашения с независимыми дилерами, он утрачивает возможность в любой момент заменить их собственными представителями. По наблюдениям Раймонда Кори: «Система распределения товаров... — это ключевой внешний ресурс. Обычно на ее построение уходят годы, и изменить ее не просто. По своей значимости она сравнима с такими важнейшими внутренними ресурсами, как производство, исследования, уровень технического обеспечения, торговый персонал и вспомогательные службы. В основе системы лежат корпоративные обязательства по отношению к многочисленным независимым компаниям, бизнес которых заключается в распределении товаров, и по отношению к обслуживаемым ими рынкам. Таким образом, система распределения представляет собой обязательство сформировать и проводить политику и практику, на основе которых будут развиваться все долгосрочные отношения».<sup>2</sup>

Об управлении гибридными каналами говорят в тех случаях, когда компании ведут торговлю различными способами и на разных рынках либо предлагают клиентам самостоятельно выбрать канал приобретения продукта. Для таких компаний ключевой является способность гарантировать общую работу каналов и координировать способы ведения коммерческой деятельности, предпочитаемые каждым целевым сегментом.

## В чем состоят функции маркетинговых каналов?

Почему производители готовы делегировать часть функций по продажам посредникам? Компании-поставщики, обращаясь к услугам посредников, частично утрачивают контроль того, как и кому реализуется продукция, но при этом они получают определенные выгоды. Многие производители испытывают недостаток финансовых ресурсов для проведения мероприятий прямого маркетинга. Например, только в Северной Америке в реализации автомобилей компании *General Motors* участвуют

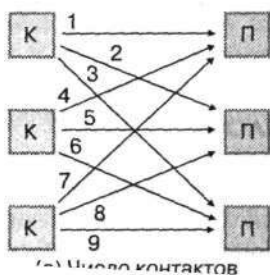
более 8100 независимых дилеров. Даже такой крупной организации, как *GM*, довольно сложно найти средства для выкупа всех дилерских предприятий.

Методы прямого маркетинга для некоторых товаров неприменимы. Например, компании *William Wrigleyjr.* невыгодно организовывать в США (или во всем мире) миллионы торгующих жевательной резинкой маленьких магазинчиков или продавать ее по почтовым заказам. Ей пришлось бы продавать в таких торговых точках и другие мелкие товары, и в конце концов они переквалифицировались бы в аптеки (американские) или бакалейные магазины. Поэтому *Wrigley* предпочитает работать с частными дистрибьюторскими организациями.

Если бы производители, финансирующие собственные каналы распределения, направили инвестиции в основные сферы деятельности, получаемая ими прибыль существенно возросла бы. Если производство обеспечивает норму прибыли в 20%, а розничная торговля только 10%, производителю просто невыгодно самостоятельно заниматься реализацией продукции конечным пользователям.

Эффективность посредников в работе по обеспечению широкой доступности товаров и доведении их до целевых рынков очень высока. Благодаря своим контактам, опыту, специализации и размаху деятельности посредники, как правило, осуществляют распределение товаров намного лучше, чем компания могла бы сделать собственными силами. Л. Штерн и А. Эль-Ансари считают, что: «Посредники выравнивают потоки товаров и услуг... Это необходимо для компенсации расхождения между ассортиментом, предлагаемым производителем, и ассортиментом, пользующимся спросом у потребителей. Такое расхождение возникает вследствие того, что производители обычно выпускают ограниченный ассортимент товаров крупными партиями, тогда как потребители желали бы приобрести небольшие партии широкого ассортимента».<sup>3</sup>

На рис. 14.1 показана экономия труда, которой позволяют воспользоваться усилия посредников. Если три производителя товаров придерживаются стратегии прямого маркетинга, то для того, чтобы каждый из них вступил во взаимодействие с тремя потребителями, необходимо 9 контактов. Если каждый производитель воспользуется услугами одного и того же дистрибьютора, число контактов сокращается до 6. Очевидно, что в таких ситуациях работа через дистрибьюторов намного более продуктивна.



**К** = компания-производитель  
**П** = потребитель  
**Д** = дистрибьютор

## Функции и потоки канала

Роль маркетингового канала заключается в перемещении товаров от производителей к потребителям. Благодаря каналу устраняются разрывы во времени, месте и праве собственности, отделяющие товары и услуги от тех, кто испытывает в них нужду или потребность. Участники канала распределения выполняют несколько важных функций.

- Сбор и распространение информации об имеющихся и потенциальных покупателях, конкурентах и других субъектах и факторах маркетинговой среды.
- Разработка и распространение обращений к покупателям, направленных на стимулирование покупок.
- Достижение согласия по ценам и другим условиям, влияющим на передачу прав владения и распоряжения товаром.
- Размещение заказов на производство товаров.
- Изыскание и распределение финансовых средств, необходимых для покрытия издержек, возникающих на различных уровнях маркетингового канала.
- Принятие на себя рисков, связанных с функционированием канала.
- Принятие ответственности за последовательное хранение и перемещение физических продуктов.
- Осуществление переводов платежей покупателей на счета продавца через банки и другие финансовые учреждения.
- Проведение контроля фактической передачи прав владения и распоряжения товаром от одного физического или юридического лица к другому.

Некоторые из этих функций (например, перемещение физических продуктов, передача прав собственности, продвижение) конституируют *прямые потоки* видов деятельности, направленные от производителя к потребителям, другие (заказ и оплата) — формируют *обратные потоки* от конечных пользователей к поставщикам. Остальные функции (информационная, ведение переговоров, финансирование и принятие риска) осуществляются в обоих направлениях. На рис. 14.2 представлены пять потоков видов деятельности, возникающих между производителем автопогрузчиков и его потребителями. Рисунок показывает сложность даже самых коротких каналов распределения.

Главный вопрос состоит не в том, *должны ли* маркетинговые каналы выполнять различные функции (безусловно, должны), а в том, *кто* будет их осуществлять. Функции каналов характеризуются тремя общими свойствами: ограниченностью используемых ресурсов; специализацией; возможностью распределения функций между членами канала. Если поставщик передает часть функций по распределению посредникам, его затраты уменьшаются, но при этом посредники повышают стоимость своих услуг в связи с увеличением принятых обязательств. Однако так как они способны действовать эффективнее производителя, конечная цена товара для потребителей будет снижаться. В некоторых случаях определенные функции распределения выполняют и потребители, как бы «своими руками» снижая цены. В целом, изменения в организации канала отражают тенденцию поиска и реализации более эффективных методов сочетания или разделения экономических функций, обеспечивающих ассортимент товаров и услуг, необходимый целевым потребителям.

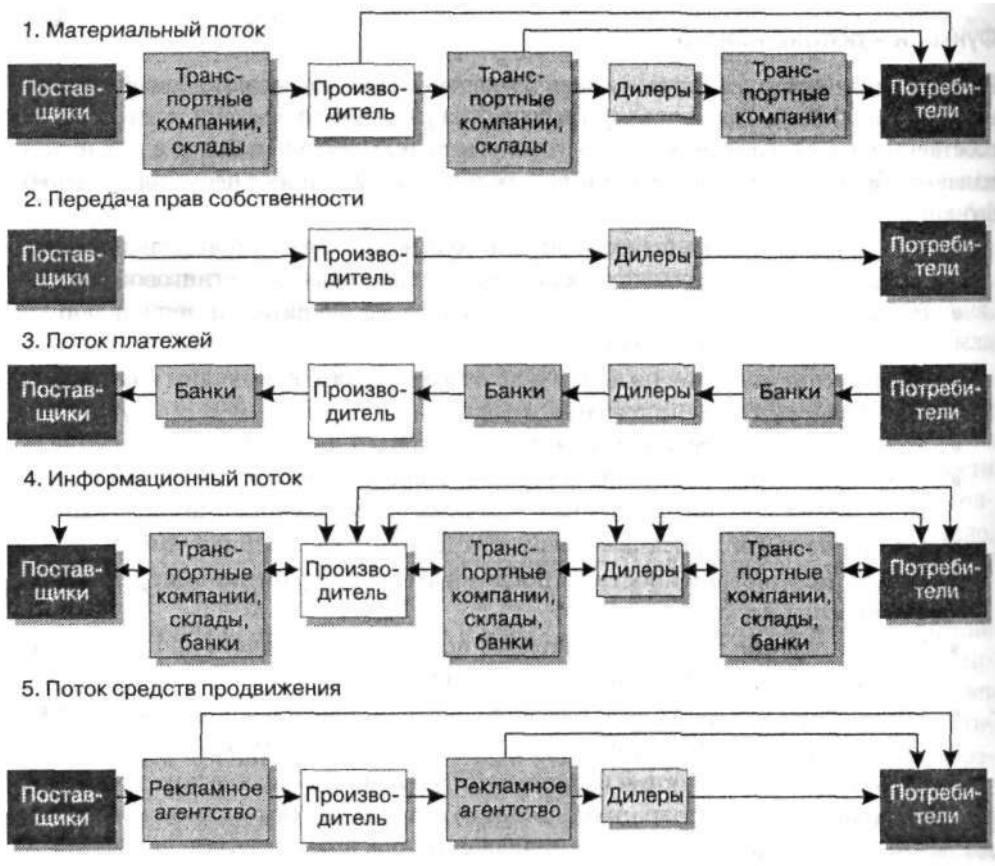


Рис. 14.2. Пять различных потоков в канале распределения грузоподъемников

## Уровни канала

«Начальный» и «конечный» пункты каждого канала — производитель и конечный потребитель. Для характеристики длины канала мы будем пользоваться количеством задействованных в нем уровней посредников. На рис. 14.3, *а* представлены несколько имеющих различную протяженность маркетинговых каналов потребительских, а на рис. 14.3, *б* — промышленных товаров.

Канал *нулевого уровня* (или канал прямого маркетинга) включает компанию-производителя, которая реализует произведенные товары непосредственно конечным потребителям с помощью Интернета, торговых агентов, специализирующихся на продажах на дому, организацию презентаций, почтовой торговли, телемаркетинга (продаж по телефону), телевизионных магазинов и продажи через принадлежащие поставщику магазины. *Одноуровневый канал* включает в себя одного посредника, например розничного торговца. *Двухуровневый канал* распределения включает уже два промежуточных звена, *трехуровневый канал* состоит из трех звеньев посредников. С точки зрения производителя, чем больше число

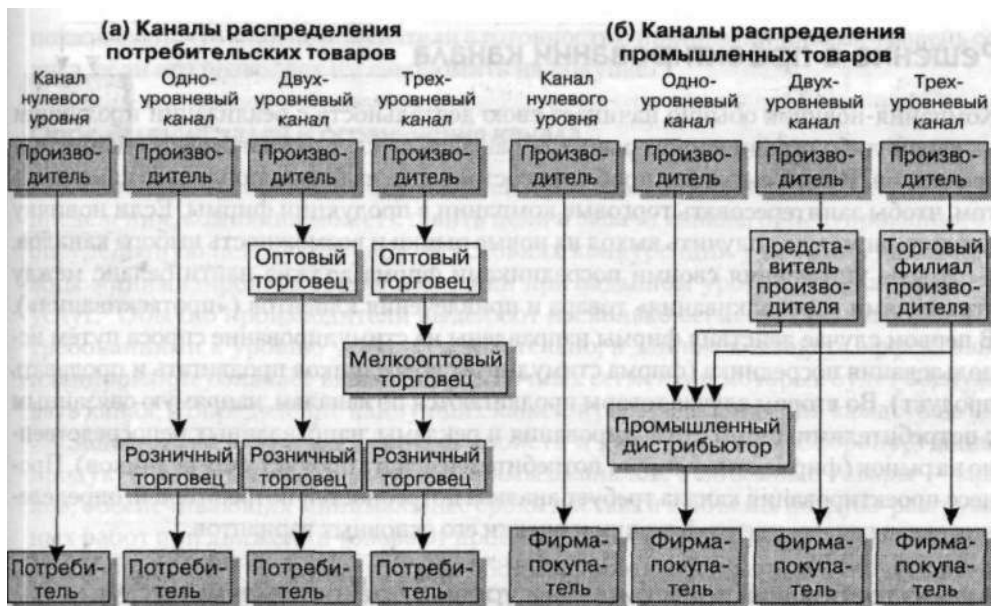


Рис. 14.3. Каналы распределения потребительских и промышленных товаров

посредников в канале, тем сложнее ему получать информацию о конечных потребителях и контролировать сбыт.

Маркетинговые каналы, как правило, характеризуются прямым движением товаров, но встречаются и каналы «обратного хода», предназначенные для сбора на переработку отходов потребления и устаревших или ненужных пользователям товаров. Роль посредников в таких каналах играют пункты приема вторичного сырья, организованные производителями, общественные группы и движения, специалисты по сбору мусора, центры по переработке отходов, современные «старьевщики» — компании, торгующие мусором, централизованные склады-предприятия, специализирующиеся на переработке использованных товаров.<sup>4</sup>

### Каналы в сфере услуг

Концепция маркетинговых каналов не ограничивается распределением материальных благ. Проблемы взаимодействий с конечными пользователями ежедневно решают и производители услуг и идей. Так, частные учебные заведения создают «системы распространения знаний», организации здравоохранения — «системы здорового образа жизни». Для максимально широкого охвата целевой аудитории институты сферы обслуживания должны до мельчайших деталей продумывать характер и принципы размещения своих агентств.

По мере развития интернет-технологий организации сферы услуг — отделения банков, туристические агентства, компании по торговле акциями и другими ценными бумагами — уделяют все большее внимание использованию новых каналов.

более 8100 независимых дилеров. Даже такой крупной организации, как *GM*, довольно сложно найти средства для выкупа всех дилерских предприятий.

Методы прямого маркетинга для некоторых товаров неприменимы. Например, компании *William Wrigleyjr.* невыгодно организовывать в США (или во всем мире) миллионы торгующих жевательной резинкой маленьких магазинчиков или продавать ее по почтовым заказам. Ей пришлось бы продавать в таких торговых точках и другие мелкие товары, и в конце концов они переqualificировались бы в аптеки (американские) или бакалейные магазины. Поэтому *Wrigley* предпочитает работать с частными дистрибьюторскими организациями.

Если бы производители, финансирующие собственные каналы распределения, направили инвестиции в основные сферы деятельности, получаемая ими прибыль существенно возросла бы. Если производство обеспечивает норму прибыли в 20%, а розничная торговля только 10%, производителю просто невыгодно самостоятельно заниматься реализацией продукции конечным пользователям.

Эффективность посредников в работе по обеспечению широкой доступности товаров и доведении их до целевых рынков очень высока. Благодаря своим контактам, опыту, специализации и размаху деятельности посредники, как правило, осуществляют распределение товаров намного лучше, чем компания могла бы сделать собственными силами. Л. Штерн и А. Эль-Ансари считают, что: «Посредники выравнивают потоки товаров и услуг... Это необходимо для компенсации расхождения между ассортиментом, предлагаемым производителем, и ассортиментом, пользующимся спросом у потребителей. Такое расхождение возникает вследствие того, что производители обычно выпускают ограниченный ассортимент товаров крупными партиями, тогда как потребители желали бы приобретать небольшие партии широкого ассортимента».<sup>3</sup>

На рис. 14.1 показана экономия труда, которой позволяют воспользоваться усилия посредников. Если три производителя товаров придерживаются стратегии *прямого* маркетинга, то для того, чтобы каждый из них вступил во взаимодействие с тремя потребителями, необходимо 9 контактов. Если каждый производитель воспользуется услугами одного и того же дистрибьютора, число контактов сокращается до 6. Очевидно, что в таких ситуациях работа через дистрибьюторов намного более продуктивна.

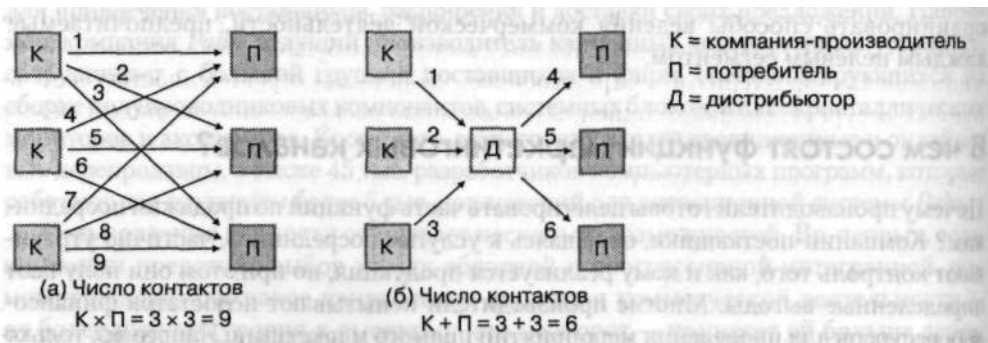


Рис. 14.1. Дистрибьюторы и сокращение общих усилий

## Решение о проектировании канала

Компания-новичок обычно начинает свою деятельность с реализации продукции на каком-либо ограниченном рынке, обращаясь к услугам уже существующих посредников. В этой ситуации проблема состоит не в выборе наилучшего канала, а в том, чтобы заинтересовать торговые компании в продукции фирмы. Если новичку повезет, он может получить выход на новые рынки и возможность выбора каналов.

В деле управления своими посредниками фирма должна найти баланс между стратегиями «проталкивания» товара и привлечения клиентов («протаскивания»). В первом случае действия фирмы направлены на стимулирование спроса путем использования посредника (фирма стимулирует посредников продвигать и продавать продукт). Во втором случае товары продвигаются по каналам, напрямую связанным с потребителями, путем стимулирования и рекламы, направленных непосредственно на рынок (фирма стимулирует потребителей искать продукт у посредников). Процесс проектирования канала требует анализа потребностей потребителей, определения задач канала, идентификации и оценки его основных вариантов.

### Анализ требований потребителей к уровню предоставляемых услуг

Так как главная задача маркетингового канала — доведение товара до потребителя и обеспечение его широкой доступности, специалист по маркетингу должен хорошо ориентироваться в нуждах и запросах целевых потребителей. Обычно выделяют пять основных, определяющих уровень сервиса элементов канала.

1. *Размер партии.* Количество единиц товара, которое может приобрести обычный покупатель при одной покупке. Компания *Hertz*, специализирующаяся на прокате автомашин, при закупке автомобилей предпочтет канал, предлагающий крупную партию, тогда как типичная семья обратится к услугам канала, позволяющего приобрести одно «средство передвижения».
2. *Время ожидания.* Среднее время, в течение которого потребителям приходится ожидать получения товара. Обычно покупатели предпочитают каналы, отличающиеся высокой скоростью доставки.
3. *Удобство расположения.* Степень, в которой маркетинговый канал облегчает потребителю совершение покупки.
4. *Разнообразие товаров.* Широта товарного ассортимента, обеспечиваемого маркетинговым каналом. Как правило, потребители предпочитают широкий ассортимент, повышающий возможность выбора и приобретения требуемого продукта.
5. *Вспомогательные услуги.* Дополнительные услуги, обеспечиваемые каналом (предоставление кредита, доставка товара, установка, ремонт). Чем больше вспомогательных услуг, тем выше эффективность канала.<sup>5</sup>

Проектируя маркетинговый канал, необходимо учитывать, что повышение уровня обслуживания означает увеличение затрат внутри канала, а значит, и возрастание цен на товары (услуги) для покупателей, и наоборот, снижение уровня сервиса ведет к уменьшению затрат и цен. Успешная деятельность магазинов, реализующих потребительские товары по сниженным ценам, и торговля через web-сайты



показывают, что многие покупатели с готовностью принимают низкий уровень сервиса, если это позволяет им сэкономить на покупке.

### Определение задач и ограничения канала

На основании требований потребителей к услугам, обеспечиваемым каналом распределения, компания может ставить цели и задачи канала, ориентированного на определенную целевую группу. В условиях конкуренции участники канала должны минимизировать общие издержки при заданном уровне объема и качества услуг.<sup>6</sup> Обычно производители выделяют несколько сегментов рынка с разными требованиями к уровню услуг. Следовательно, в данном контексте эффективное планирование означает выявление рыночных сегментов, которые будет обслуживать канал, и определение наилучших каналов распределения для каждого из них.

Задачи канала зависят также от свойств и качеств товара. Скоропортящиеся продукты требуют использования прямых каналов, а объемные товары — каналов, обеспечивающих минимальные сроки доставки и объемы погрузо-разгрузочных работ при движении товара от производителя к потребителю. Нестандартная продукция (изготовленное на заказ оборудование), как правило, требует прямых продаж через торговых представителей поставщика.

В ходе проектирования канала должны учитываться также слабые и сильные стороны различных посредников. Например, если торговые представители компании работают более чем с одной разновидностью товарного ассортимента, затраты на один контакт с потребителем сокращаются, так как они распределяются между несколькими клиентами, но усилия по продажам будут менее интенсивными, чем в случае, когда торговые агенты ориентированы исключительно на обеспечение сбыта. Кроме того, в процессе проектирования канала необходимо учитывать такие факторы, как каналы распределения конкурентов, маркетинговую среду окружения и действующее законодательство разных стран. Например, законы США запрещают использование маркетинговых каналов, ограничивающих конкуренцию или направленных на установление монополии.

### Идентификация основных вариантов канала

После определения требований целевого рынка к услугам и постановки целей и задач канала распределения следует рассмотреть различные варианты маркетинговых каналов. Каждый из них характеризуется: (1) типом предполагаемых посредников; (2) необходимым количеством посредников; (3) условиями деятельности и ответственностью каждого участника канала.

**Виды посредников.** Среди посредников различают: *торговые организации (торговцев)* — компании оптовой и розничной торговли, которые покупают товар, т. е. приобретают право собственности и перепродают его; *агентов* — брокеров, представителей производителей и торговых агентов, которые вступают в контакты с потребителями от имени компании-поставщика, но не имеют права собственности на товар; выполняющих *вспомогательные* (содействие или сервис) функции — транспортные компании, независимые склады, банки, рекламные агентства, которые участвуют в процессе распределения товаров, но не имеют на них прав

собственности и ведения переговоров по вопросам закупок или сбыта. Большинство компаний находится в непрерывном поиске новых маркетинговых каналов.

**Количество посредников.** Вопрос о необходимом количестве посредников решается компанией в зависимости от принятой в ней стратегии распределения.

- *Эксклюзивное распределение* предполагает жесткое ограничение числа посредников. Такой тип распределения применяется, когда производителю — например, автомобилей — необходимо установить контроль деятельности продавцов и уровня предоставляемого ими обслуживания. Обычная практика в данном случае — заключение эксклюзивных дилерских договоров, согласно которым посредники обязуются исключить из своего ассортимента товары конкурирующих марок.
- *Селективное распределение* заключается в увеличении (по сравнению с эксклюзивным) количества посредников путем тщательного отбора участников канала из желающих претендентов. Селективное распределение позволяет производителю расширить присутствие на рынке при более жестком контроле и с меньшими издержками, чем при интенсивном распределении. Например, компания *Disney* использует схему селективного распространения для выпускаемых под ее маркой видеокассет и DVD, продавая их через пункты видеопроката, собственные и независимые розничные магазины, онлайн-продавцов, каталоги *Disney* и свой web-сайт.
- *Интенсивное распределение* заключается в размещении товаров или услуг в максимально возможном числе торговых (или сервисных) точек. Интенсивное распределение характерно для товаров повседневного спроса — табачных изделий, мыла, продуктов питания, жевательной резинки, при покупке которых потребителю наиболее важно удобство расположения магазинов.

**Условия работы и ответственность участников канала.** Производитель должен определить права и обязанности всех участников канала. Деловая этика требует уважительного отношения к каждому партнеру по каналу и обеспечения возможности получения ими прибыли.<sup>7</sup> К основным элементам комплекса торговых отношений относятся следующие.

- *Ценовая политика* требует от поставщика разработки таких преysкуранта и системы скидок, которые оцениваются посредниками как справедливые и способные принести им прибыль.
- *Условия продаж* включают в себя стандарты осуществления платежей и гарантии производителя. Многие поставщики предоставляют дистрибьюторам скидки при предварительной оплате; они могут также гарантировать торговцам отсутствие бракованных товаров или сниженные цены поставок.
- *Закрепление определенной территории* заключается в установлении компанией-поставщиком регионов, в которых должны оперировать дистрибьюторы, и условий их деятельности. Традиционно, дистрибьюторы рассчитывают на получение товарных кредитов под весь расчетный объем продаж на их территории, вне зависимости от того, будут ли достигнуты согласованные показатели реализации.

- *Взаимные услуги и ответственность* должны быть четко оговорены, особенно с эксклюзивными дистрибьюторами и компаниями, работающими по франчайзингу. Например, компания *McDonald's* предоставляет своим франчайзинговым предприятиям здания, поддержку в продвижении, систему учета, обеспечивает обучение сотрудников, проводит управленческое и техническое консультирование. В свою очередь компании, приобретающие франшизу, обязаны соответствовать стандартам партнера в содержании помещений, участвовать в новых рекламных кампаниях, предоставлять требуемую информацию и проводить закупки у определенных поставщиков.

### Оценка различных вариантов

Каждый канал распределения следует оценивать по экономическому критерию, степени контроля и периоду адаптации.

- *Экономический критерий.* Каждый вариант организации маркетингового канала характеризуется различными уровнями продаж товаров и затрат, поэтому производитель должен рассчитать для каждого из них постоянные и переменные издержки при продаже разных объемов продукции (рис. 14.4). Например, сравнивая работу торгового персонала компании и специализированных торговых агентств, производитель должен оценить такие переменные издержки, как комиссионные, выплачиваемые торговому персоналу, и постоянные издержки по оплате помещений торгового агентства. Сопоставляя эти расходы

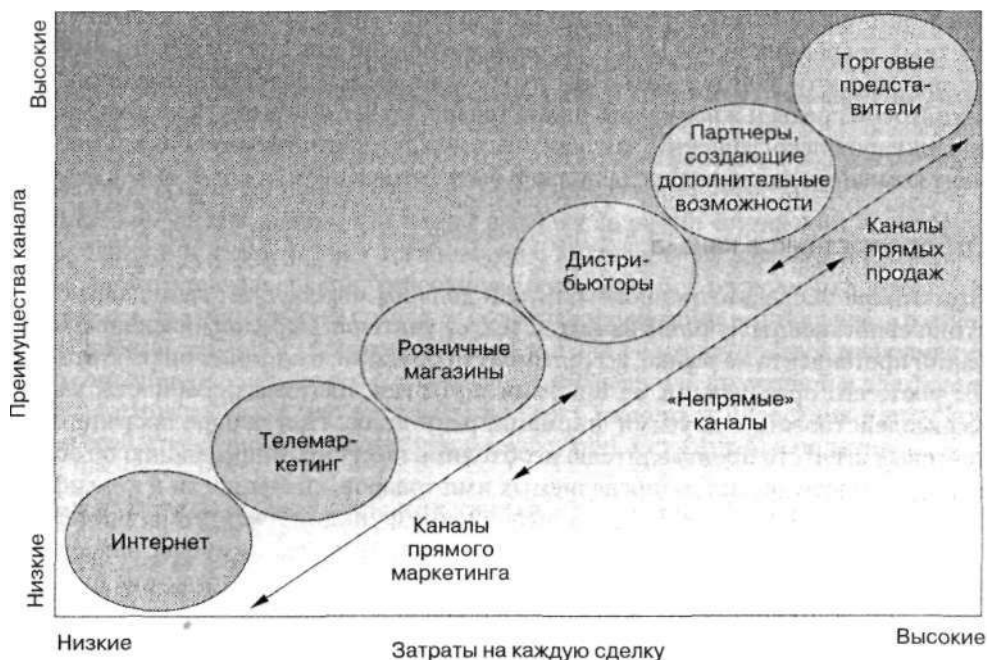


Рис. 14.4. Преимущества и недостатки различных каналов маркетинга

для различных уровней продаж, компания определяет, какой из маркетинговых каналов является наиболее прибыльным. Компании, которым удается переключить своих клиентов на каналы менее затратные, но не проигрывающие по объемам продаж и качеству обслуживания, приобретают и соответствующее конкурентное преимущество с точки зрения канала распределения.<sup>8</sup>

- *Критерий контроля.* Компания-производитель должна учитывать фактор контроля деятельности участников канала, так как ее возможности воздействия на решения независимых дистрибьюторов, например торговых агентств, весьма невелики. В стремлении к максимизации собственной прибыли агентства могут концентрироваться на обслуживании клиентов, которые приобретают крупные партии товаров, причем совсем не обязательно данного производителя. Более того, персонал торговых агентств не всегда разбирается в технических деталях выпускаемой его поставщиками продукции.
- *Критерий адаптации.* Участники маркетингового канала в течение оговоренного периода времени должны выполнять взаимные обязательства, которые неизбежно ограничивают возможности реакции производителя на изменения рыночной ситуации. На нестабильных или неопределенных рынках производители отдают предпочтение каналам, структура которых позволяет быстро внести коррективы в маркетинговую стратегию.

## Решения относительно управления каналом

После выбора канала распределения фирма приступает к отбору и обучению конкретных посредников, созданию системы мотивации участников канала и оценки их деятельности. Следует отметить, что со временем, вследствие изменений маркетинговой среды и жизненного цикла товара, может возникнуть необходимость корректировки соглашений, заключенных между участниками канала, и менеджмент компании-производителя должен быть готов к этому.

### Отбор участников канала

При отборе посредников производители должны определить, какие характеристики свойственны лучшим из них. Следует учитывать продолжительность операций претендента на рынке, ассортимент продукции, с которым он работал, темпы роста его организации, ее прибыли и убытки, платежеспособность, умение взаимодействовать с другими фирмами, репутацию. При отборе посредника из торговых агентств производителю необходимо получить информацию об объеме и ассортименте других распределяемых ими товаров, численности и квалификации торгового персонала. Если на выполнение функций посредника претендует сеть универмагов или интернет-магазинов, настаивающая на предоставлении ей права эксклюзивного распределения, следует оценить расположение ее предприятий, силу торговой марки, потенциал дальнейшего развития, тип потребителей.

Процесс отбора может быть длительным. Рассмотрим опыт японской корпорации *Epson*. Корпорация, ведущий производитель принтеров, приняла решение о сборке персональных компьютеров и при этом захотела обновить состав дистрибьюторов.

Для выбора новых посредников *Epson* обратилась к услугам фирмы, специализировавшейся на подборе посредников, с заданием подобрать компании, которые: (1) имеют опыт работы с бытовой техникой; (2) готовы и способны организовать дистрибьюторскую сеть; (3) готовы принять финансовые условия компании *Epson*; (4) согласны распространять только товары компании и программное обеспечение других фирм. После большой кропотливой работы квалифицированные посредники были найдены, *Epson* отказалась от прежних дистрибьюторов и начала поставки новым участникам канала. Но несмотря на длительный и тщательный отбор посредников, как производитель компьютеров корпорация *Epson* не получила признания.<sup>9</sup>

### Обучение участников канала

Необходимость разработки и реализации программ обучения дистрибьюторов и дилеров вызвана тем, что конечные пользователи рассматривают их как представителей компании-производителя. В связи с этим корпорация *Microsoft*, например, требует, чтобы более трети сотрудников (инженеры по эксплуатации) компаний-дистрибьюторов прошли обучение на специальных курсах, заканчивающихся экзаменом. Сдавшие экзамен специалисты получают общепризнанные дипломы *Microsoft Certified Professionals*, что способствует продвижению продукции фирмы.

### Мотивация участников канала

Многие компании относятся к участникам канала распределения так же, как к конечным потребителям. Это подразумевает необходимость определения потребностей посредников и позиционирования, обеспечивающего интересы каждого участника. Для совершенствования деятельности посредников компания должна обеспечить их программами обучения, маркетинговых исследований и другими материалами по развитию возможностей. Провозглашенное отношение к посредникам как к важнейшим партнерам должно подтверждаться деятельностью производителя, направленной на совместные усилия по удовлетворению запросов конечных потребителей.

Наиболее дальновидные компании выходят за рамки отношений кооперации с посредниками и стремятся к установлению долгосрочных *партнерств*. Производитель четко определяет свои требования к посредникам по основным вопросам охвата рынка, уровню товарных запасов, политике маркетинга, ведения учета и отчетности, уровня сервиса и технического обслуживания и маркетинговой информации. Затем он ищет дистрибьютора согласного с установленной политикой и для формирования партнерства может предложить увязку размера компенсации или других видов вознаграждений с проведением разработанных стратегий и политик.

### Оценка деятельности участников канала

Производитель должен периодически оценивать результаты деятельности посредников по таким показателям, как выполнение квот продаж, средний уровень запасов, время доставки товара покупателям, отношение к повреждениям и пропадающим товарам, участие в программах по продвижению товаров и обучению персонала (см. вставку «Искусство маркетинга: оценка деятельности посредников»).

Анализ полученных данных позволяет компании-поставщику выявить несоответствия между реальным вкладом дистрибьюторов и получаемым ими вознаграждением. Так, посредством анализа один из производителей выяснил, что выплачивает посреднику компенсацию за хранение товара на его складе, хотя фактически товар складировался у производителя и за его счет. Компании-поставщики должны разработать такую систему функционирования торговых скидок, при которой они выплачивают конкретные согласованные суммы по каждой операции. Неудовлетворительная деятельность посредников должна стать предметом совместного обсуждения; следует также провести переобучение его персонала и пересмотреть систему мотивации или вообще отказаться от услуг дистрибьютора.

### Искусство маркетинга: оценка деятельности посредников

Насколько важно для специалистов по маркетингу оценивать поставщиков, оптовых и розничных покупателей и других посредников? Некая компания, проведя строгий анализ поставок своего необязательного партнера, подсчитала, что, дабы не допустить ситуации, когда товара нет в наличии, ей пришлось сделать излишний запас на сумму \$200 млн. Оценив всех своих поставщиков по такому стандарту, как своевременная поставка, эта компания резко сократила свои издержки: она начала управлять посредниками, относя издержки, причиненные проблемами поставщиков, на их же собственный счет.

Прежде всего любой компании следует определить, как поставщики (и их поставщики), а также дистрибьюторы (и их клиенты-перепродавцы) могут повлиять на эффективность деятельности компании. Иногда какая-то крошечная штукавина, поставляемая мелким поставщиком, является главным компонентом производственного процесса, что придает исключительную важность своевременной поставке и качеству данного продукта.

Следующий важный шаг — перевод стратегических целей и критериев компании в конкретные задачи и показатели для членов сети создания ценности. Например, в компании *Cisco* корпоративные цели по удовлетворению клиентов сформулированы для посредников в виде детальных параметров соблюдения сроков поставок, допустимого уровня брака и прочих аспектов (задачи и параметры зависят от специфики конкретной компании и отрасли и не должны противоречить друг другу). Налаженная коммуникация поможет посредникам понять ожидания компании и стимулировать обмен информацией к обоюдной пользе. Наконец, чтобы система была эффективной, оперативной и надежной, следует регулярно оценивать и поощрять хорошую работу.

### Корректировка соглашений между участниками канала

Соглашения между участниками канала должны периодически пересматриваться и корректироваться в случаях, когда снижается эффективность системы распределения, изменяется схема совершения покупок потребителями, расширяется рынок, появляются новые конкуренты и новые каналы распределения, а также при переходе товара на следующие стадии жизненного цикла.

Маркетинговый канал не может быть эффективным на протяжении всего жизненного цикла товара. На его первых стадиях потребители готовы оплачивать

каналы с высокой стоимостью, но на последующих они будут искать более дешевые источники. Например, первоначально копируемые аппараты для малых офисов реализовывались непосредственно производителями, затем через дилеров офисного оборудования, потом через розничные магазины, а сегодня — по почтовым заказам и через интернет-магазины.

Миланд Лиль предложил схему, иллюстрирующую изменение маркетинговых каналов распределения персональных компьютеров (ПК) и эксклюзивной одежды марок ведущих модельеров в соответствии со стадиями жизненных циклов этих товаров (рис. 14.5). На стадии внедрения новые товары и направления в моде выходят на рынок через специализированные каналы, привлекающие покупателей-инноваторов. По мере роста интереса потребителей к новому товару на первый план выходят каналы с высокой пропускной способностью (сети специализированных магазинов, универмаги), но объем предоставляемых ими услуг уменьшается. На стадии зрелости темпы прироста объемов продаж товара замедляются, и некоторые конкуренты переходят к более дешевым каналам распределения (магазины товаров широкого потребления). На стадии упадка используются каналы, имеющие наименьшие издержки (продажи по почтовым заказам, web-сайты, магазины сниженных цен).<sup>10</sup>

Ввод или исключение конкретного участника канала требуют серьезного анализа того, как принимаемое решение повлияет на показатели прибыли фирмы-производителя. В некоторых случаях поставщику приходится отказываться от сотрудничества со всеми посредниками, не обеспечивающими достижения согласованных объемов продаж и условий распределения. Например, анализ результатов деятельности партнеров компании *Navistar* (продажи грузовых автомобилей) показал, что 5% дилеров продают по 3-4 грузовика в год и связанные с поддержанием отношений с ними затраты существенно превышают объем продаж. Но отказ от услуг таких дилеров мог негативно отразиться на системе распределения в целом, привел бы к повышению единичных издержек производства из-за необходимости распределения накладных расходов, высвобождению сотрудников и оборудования, уменьшению доли рынка и подрыву доверия к производителю со сто-

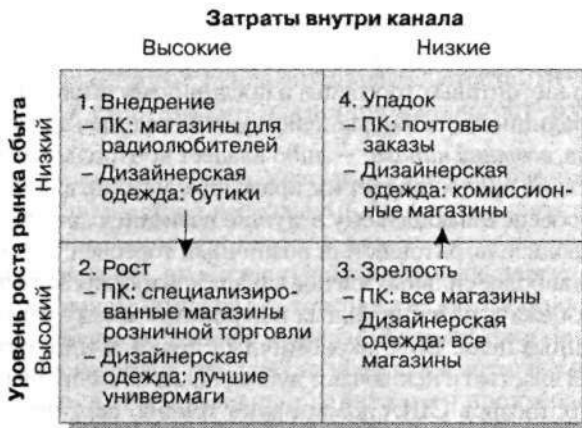


Рис. 14.5. Издержки внутри канала и уровень роста рынка сбыта

роны других членов канала. Все эти факторы должны учитываться при изменении соглашений между участниками канала.

Наиболее сложные проблемы возникают при пересмотре стратегии распределения компании в целом. Со временем каналы неизбежно устаревают, и разрыв между действующей и идеальной, способной удовлетворить все потребности и желания потребителей (и производителей) системой распределения постоянно возрастает. Так, например, ввиду роста числа работающих женщин в США компании *Avon* пришлось пересмотреть свою традиционную систему личных продаж косметики. Компания организовала собственные отделы в магазинах *seTuJCPenny*, где продаются продукты одной из ее товарных линий под названием «beComing», отличающейся ценой, упаковкой и содержанием от продуктов, которые *Avon* продает через своих торговых агентов. Кроме того, компания начала осуществлять прямые продажи в Интернете.

## Динамика маркетинговых каналов

Маркетинговые каналы находятся в постоянном развитии. Появляются новые формы оптовой и розничной торговли, новые организационные формы, развиваются сами системы распределения продукции. В этом разделе мы рассмотрим особенности развития современных вертикальных, горизонтальных и многоканальных маркетинговых систем, а также проблемы кооперирования, конфликтов и конкуренции в каналах.

### Вертикальные маркетинговые системы

Одно из наиболее значительных событий в развитии каналов распределения — появление вертикальных маркетинговых систем. *Традиционный канал распределения* включает в себя независимого производителя, одного (нескольких) оптовых торговцев и предприятия розничной торговли. Каждый его участник — организация, стремящаяся к максимизации собственной прибыли, даже если это идет в ущерб системе распределения в целом. Ни один из участников канала не имеет полного или сколько-нибудь значительного контроля других.

*Вертикальная маркетинговая система* (ВМС) включает в себя производителя, одного или нескольких оптовых торговцев и предприятия розничной торговли, которые в отличие от традиционного канала, действуют как единое целое. В данном случае один из участников, *ведущий канала*, — либо владеет контрольными пакетами акций других компаний, либо предоставляет им право франчайзинга, либо обладает экономической мощью, обеспечивающей ему ведущие позиции в канале. Ведущим канала может быть производитель, оптовик или розничный торговец. Появление ВМС связано с попытками наиболее сильных членов канала контролировать поведение остальных и желанием избежать потенциальных конфликтов между участниками, преследующими собственные цели. ВМС экономичны с точки зрения размеров, обладают большой рыночной властью и исключают дублирование усилий участников. На рынке потребительских товаров США доминируют именно вертикальные маркетинговые системы, обслуживающие 70-80% рынка. Выделяют три основных типа ВМС: корпоративные, администрируемые и контрактные.



*Корпоративная ВМС.* Объединяет в едином владении все компании, осуществляющие последовательные стадии товародвижения, от производства до конечных пользователей. Вертикальная интеграция осуществляется компаниями, стремящимися к высокому уровню контроля и управления всеми участниками канала распределения. Например, более 50% товаров, представленных в сети универмагов торговой компании *Sears*, производится фирмами, полностью или частично находящимися в ее собственности.

*Управляемая (администрируемая) ВМС.* Руководство последовательными стадиями производства и распределения осуществляет один из крупнейших и сильнейших участников системы. Как правило, обеспечить надежное сотрудничество и поддержку посредников могут производители, обладающие сильными торговыми марками. Так, корпорации *Kodak*, *Gillette* и *Procter & Gamble* доминируют при взаимодействии со своими партнерами — торговыми компаниями — в вопросах экспозиции товаров, торговых площадей, стимулирования сбыта и ценовой политики.

*Контрактная ВМС* состоит из независимых фирм разных уровней производства и распределения продукции, на договорной основе объединяющих свои усилия для достижения большей экономии и/или более высокого объема продаж. Р. Джонсон и П. Лоуренс называют их «взаимодополняющими партнерами».<sup>11</sup> Различают три вида контрактных ВМС.

1. *Добровольные сети розничных торговцев под эгидой компаний оптовой торговли.* Объединение групп независимых предприятий розничной торговли в целях повышения конкурентоспособности с крупными сетями магазинов. Оптовая компания, например *Drug Guild*, вместе с розничными предприятиями (в данном случае — независимыми фармацевтическими магазинами) разрабатывает и осуществляет стандартную практику продаж и снижения затрат на осуществление закупок, что позволяет группе эффективно конкурировать с другими сетями.
2. *Кооперативы розничных торговцев.* Организуются в ситуациях, когда предприятия розничной торговли берут инициативу в свои руки и создают новые самостоятельные хозяйственные объединения, которым поручаются оптовые операции и иногда производство. Члены розничных кооперативов, например *ServiStar*, осуществляют закупки только у своих партнеров и совместно планируют рекламную деятельность. Получаемая прибыль делится между участниками пропорционально объему совершенных закупок.
3. *Франчайзинговые организации.* Участник маркетингового канала, именуемый *франчайзером*, объединяет несколько последовательных стадий производства и распределения. Такие организации включают: *розничных торговцев, работающих по франшизе, предоставленной производителем* (компания *Ford* выдает дилерам лицензии на право торговли ее автомобилями); *оптовых торговцев, работающих по франшизе производителя* (компания *Coca-Cola* выдает лицензии разливающим заводам (являющимся оптовиками) на право закупки концентрата для производства напитка, его производства, розлива в бутылки и реализации розничным торговцам); *сервисные фирмы, работающие по франшизе компании.*

## Горизонтальные маркетинговые системы

Еще одно направление развития каналов распределения — *горизонтальные маркетинговые системы*, в которых две или несколько независимых компаний объединяют свои ресурсы или программы для использования возникающих рыночных возможностей. Для самостоятельных действий каждая компания не располагает достаточными финансами, ноу-хау, производственными или маркетинговыми ресурсами или не желает рисковать. Компании могут сотрудничать как на временной, так и на постоянной основе или же создают новую фирму.

## Многоканальные маркетинговые системы

В прошлом каждая компания работала на одном рынке, используя единственный канал распределения. Сегодня, в связи с профилированием рынков и новыми возможностями каналов распределения, все больше компаний внедряют системы *многоканального маркетинга*, когда одна фирма использует два и более маркетинговых каналов для выхода на один или несколько потребительских сегментов.

Например, корпорация *Parker-Hannifin (PHC)* продает пневматические дрели компаниям-потребителям, оперирующим в лесной, рыбной и авиационной промышленности. Корпорация отказалась от одного дистрибьютора промышленных товаров и использует три отдельных канала: дистрибьюторов лесного, морского и промышленного оборудования. Данное решение позволило ей минимизировать конфликты в каналах распределения, так как все дистрибьюторы специализируются на обслуживании разных целевых сегментов.

Увеличение числа каналов распределения означает, что компания, во-первых, расширяет охват рынка, так как чаще всего новый канал создается для того, чтобы привлечь недоступную ранее часть покупателей. Во-вторых, снижаются затраты на содержание системы маркетинговых каналов, так как нередко создание нового канала позволяет добиться уменьшения расходов на продажу товара целевой группе покупателей (например, переход от торговли один-на-один (вразнос) к телемаркетингу). В-третьих, повышается качество торговли, поскольку в новом канале обычно учитываются неудовлетворенные запросы покупателей (увеличение численности технического персонала как реакция на поставки более сложного оборудования).

Однако организация новых каналов часто сопряжена с возникновением конфликтов и проблем по вопросам контроля и управления. Во-первых, разные каналы могут бороться за одних и тех же потребителей. Во-вторых, «обретение независимости» может осложнить сотрудничество с другими субъектами распределения.

## Конфликты, кооперация и конкуренция

Как бы тщательно ни проектировались и управлялись маркетинговые каналы, если интересы независимых компаний не совпадают, возникают конфликты. В этом разделе мы исследуем три вопроса. Какого типа конфликты возникают в каналах? Что является причиной конфликтов в маркетинговых каналах? Что надо сделать, чтобы разрешить конфликтную ситуацию?

**Типы конфликтов и конкуренция.** *Вертикальный конфликт* означает разногласия между участниками различных уровней одного канала. Например, несколько лет назад у компании *General Motors*, попытавшейся усилить свои позиции на рынке в области услуг, ценообразования и рекламы, возник конфликт с дилерами.

*Горизонтальный конфликт* возникает при появлении разногласий между фирмами, находящимися на одном и том же уровне канала. Например, когда некоторые франчайзинговые партнеры компании *Pizza Inn* обвинили другие предприятия такого же статуса в несоблюдении рецептуры, подмене ингредиентов и низком уровне обслуживания, разразился горизонтальный конфликт, который нанес значительный ущерб имиджу общей торговой марки.

*Межканальный конфликт* возникает между двумя или более каналами распределения одного производителя, конкурирующими за обслуживание одного и того же рынка. Например, когда компания *Mattel* начала продавать игрушки и детскую одежду через свой web-сайт [Barbie.com](http://Barbie.com) и разослала каталоги четырем миллионам американских домохозяйств — розничные продавцы восприняли этот шаг как конфликт в канале. В ответ *Mattel* заметила, что лепта продаж Барби через Интернет и по каталогам на начальном этапе будет мизерной; к тому же производитель не рекламировал коммерческие возможности своего сайта, рассматривая его лишь как инструмент укрепления связей с потребителями.

**Причины конфликтов в маркетинговых каналах.** Чрезвычайно важно выявить причины, приводящие к конфликтам в каналах. Основная причина возникновения конфликта — *несовместимость целей*. Например, производитель стремится к быстрому проникновению на рынок за счет политики низких цен. Дилеры же, напротив, предпочитают устанавливать высокие наценки на товары и получать максимальную прибыль в краткосрочном периоде. Иногда конфликты возникают из-за *нечеткого определения ролей и прав* участников канала. Именно по этой причине возник конфликт в маркетинговых каналах компании *IBM*, когда она поручила продажи крупных партий персональных компьютеров своей службе сбыта, тогда как этим же занимались и ее лицензированные дилеры. Нередко конфликты вспыхивают из споров о территориальных границах регионов сбыта и условий предоставления кредитов.

Создавая новые маркетинговые каналы, каждая компания должна быть готова к возникновению различных противоречий (о чем свидетельствует приведенный выше пример фирмы *Mattel*). Конфликты нередко разгораются и из-за *различного восприятия действительности*, когда производитель, в отличие от своих партнеров, оптимистично оценивает краткосрочные экономические перспективы и требует от дилеров увеличения объемов закупок.

Иногда причиной конфликта становится *сильная зависимость* посредников от производителя. Судьба многих эксклюзивных дилеров (например, торгующих автомобилями) полностью зависит от решений компаний-поставщиков относительно дизайна и цены товара, что создает предпосылки возникновения конфликта.

**Управление конфликтом.** Некоторые возникающие в маркетинговых каналах конфликты могут быть конструктивными и положительно повлиять на адаптацию его членов к изменяющейся внешней среде. С другой стороны, слишком крупный конфликт оказывает негативное воздействие на канал. Следовательно,

проблема заключается не в устранении конфликтов, а в управлении ими. Выделяют несколько механизмов эффективного урегулирования конфликтов в маркетинговых каналах.<sup>12</sup>

- *Принятие сверхординарных целей.* Участники канала приходят к соглашению о фундаментальной цели, достижение которой важно каждому из них: выживание, расширение доли рынка, высокое качество товаров и обслуживания, удовлетворение потребителей. Подобная ситуация обычна при возникновении внешних угроз — появлении эффективного конкурирующего канала, неблагоприятных изменениях в законодательстве, изменении спроса.
- *Обмен сотрудниками между двумя или более уровнями канала.* Так, корпорация *General Motors* практикует краткосрочный обмен сотрудниками со своими дилерами. Менеджеры компаний-дистрибьюторов принимают участие, в частности, в деятельности отдела разработки политики распределения *GM*. Такой обмен помогает участникам канала узнать особенности работы друг друга и понять интересы и подходы партнеров.
- *Кооптация.* Это попытка одной организации получить поддержку руководителей другой компании, включив их в консультативный совет, совет директоров, торговую ассоциацию и т. п. До тех пор, пока проявившая инициативу организация прислушивается к мнениям кооптированных руководителей, возможность возникновения конфликтов минимальна.
- *Дипломатия, посредничество или арбитраж при затяжных или острых конфликтах.* Дипломатические методы предполагают, что конфликт разрешается в ходе переговоров официальных представителей сторон. *Посредничество* означает обращение к нейтральной третьей стороне, способной урегулировать интересы конфликтующих сторон. *Арбитраж* имеет место, когда обе стороны согласны представить свои аргументы арбитру и подчиниться его решению.

### Законодательные и этические аспекты отношений участников каналов

С точки зрения законодательства в подавляющем большинстве случаев компании имеют право организовывать любые удовлетворяющие их целям маркетинговые каналы. Однако некоторые законодательные акты запрещают применение тактик, препятствующих использованию канала конкурентами. Ниже приведены юридические аспекты различных видов деятельности по распределению товара.

- *Право на эксклюзивную торговлю.* Стратегия, в соответствии с которой производитель предоставляет право торговли своими товарами ограниченному числу посредников, называется *эксклюзивной дистрибуцией*. Если же компания-поставщик требует, чтобы дилеры отказались от закупок продукции ее конкурентов, имеет место стратегия *эксклюзивной торговли*. При заключении подобных соглашений выигрывают обе стороны: компания-поставщик получает более верных и зависимых торговцев, дистрибьюторы же, в свою очередь, — стабильный источник поставок и поддержку производителя. Однако в США соглашения об эксклюзивной торговле признаются законными только в тех случаях, когда: (1) они не оказывают негативного влияния на

уровень конкуренции и не ведут к созданию монополии; (2) отсутствует принуждение сторон при заключении соглашения.

*Эксклюзивное обслуживание территории.* Практика эксклюзивной торговли нередко предполагает заключение территориальных соглашений. Например, производитель соглашается поставлять товар в данном регионе единственному дилеру или же торговая компания соглашается ограничить операции рамками определенной территории. Первый вариант стимулирует дилерский энтузиазм и полностью соответствует законодательству (компания-поставщик выбирает столько посредников, сколько она считает необходимым). Попытка же производителя принудить дилера к территориальному ограничению операций может расцениваться как незаконная.

*Жесткие условия поставок.* Некоторые производители лидирующих торговых марок ставят условием их продажи дилерам только в составе частичного или полного ассортимента своей продукции. Такая практика называется *принуждением к приобретению полного ассортимента* и противоречит законам США лишь в том случае, если существенно ослабляет конкуренцию.

*Права дилеров.* Производители свободны в выборе дилеров, но их право отказа от услуг посредников в определенной степени ограничено. Как правило, компании-поставщики могут прекратить работу с дилерами при невыполнении последними условий контрактов. Но они не имеют права прервать отношения с посредником, если он, например, отказывается участвовать в сомнительных с точки зрения закона действиях (эксклюзивное дилерство, соглашения о принудительном ассортименте поставок).

## Выводы

Большинство компаний-производителей не поставляют продукцию непосредственно конечным пользователям, а прибегает к услугам различных выполняющих множество функций посредников. Обращение к посредникам связано с тем, что поставщик может испытывать нехватку денежных средств на проведение прямого маркетинга или не имеет возможности его проведения. Кроме того, посредники имеют большой опыт и широкие возможности по активной продаже товаров целевым потребителям. К наиболее важным функциям посредников относятся: сбор информации, продвижение товаров, ведение переговоров, выполнение заказов, урегулирование финансовых вопросов, принятие рисков, упрощение физического перемещения товаров и передача права собственности, проведение расчетов.

Выделяют несколько типов маркетинговых каналов. Некоторые производители реализуют товар непосредственно конечным пользователям, другие — используют одно-, двух- и трехуровневые каналы. Выбор дизайна канала распределения предполагает проведение анализа потребностей покупателей, определение целей канала, выявление и оценку различных вариантов маркетинговых каналов. Компания должна также выбрать конкретный вид распределения — эксклюзивное, селективное или интенсивное — и четко оговорить условия деятельности и степень ответственности каждого участника канала.

Эффективно управлять каналом распределения без отбора, обучения и мотивации посредников невозможно. Основная цель управления — формирование долгосрочного партнерства, гарантирующего прибыль всем участникам канала. Периодически необходимо оценивать деятельность членов канала, ее соответствие условиям соглашения. Со временем может возникнуть необходимость пересмотра условий взаимодействия всех участников маркетингового канала. К основным направлениям развития каналов относятся вертикальные, горизонтальные и многоканальные маркетинговые системы.

В любом маркетинговом канале возможны конфликты и конкуренции между его участниками из-за несовпадения целей, нечеткого определения ролей и прав членов. Управление конфликтами осуществляется при помощи установления сверхординарных целей, обмена сотрудниками между компаниями, находящимися на разных уровнях канала, кооптации руководителей участников канала, а также посредством дипломатии, посредничества или арбитража.

Компания-поставщик может включать в соглашение с участниками канала различные условия, однако следует учитывать правовые и этические проблемы, возникающие при применении практики эксклюзивного дилерства или эксклюзивных торговых территорий, установлении жестких условий поставок.

## Примечания

1. *Louis W. Stern and Adel I. El-Ansary*, *Marketing Channels*, 5-th ed., Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 1996.
2. *E. Raymond Corey*, *Industrial Marketing: Cases and Concepts*, 4-th ed., Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 1991, ch. 5.
3. *Stern and El-Ansary*, *Marketing Channels*, pp. 5-6.
4. *Marianne Jahne*, «Household Waste Collection as a Reverse Channel — A Theoretical Perspective», *International Journal of Physical Distribution and Logistics* 25, no. 2 (1995): 39-55; *Terrance L. Pohlen, M. Theodore Fanis II*, «Reverse Logistics in Plastics Recycling», *International Journal of Physical Distribution and Logistics* 22, no. 7, 1992, pp. 35-37.
5. *Louis O. Backlin*, *Competition and Evolution in the Distributive Trade*, Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hall, 1972; *Stern and El-Ansary*, *Marketing Channels*.
6. *Louis O. Backlin*, *A Theory of Distribution Channel Structure*, Berkeley: Institute of Business and Economic Research, University of California, 1966.
7. См. также *Jan B. Heide*, «Interorganizational Governance in Marketing Channels», *Journal of Marketing*, January 1994, pp. 71-85.
8. См. *Lawrence G. Friedman and Timothy R. Furey*, *The Channel Advantage: Going to Marketing with Multiple Sales Channels* (Butterworth-Heinemann, 1999). Авторы предлагают измерять прибыльность канала по отношению издержек к доходу (И/Д) путем деления стоимости средней транзакции на средний размер заказа. Средняя стоимость транзакции вычисляется путем деления суммарных затрат на оперирование в канале на общее количество транзакций. Чем ниже показатель И/Д, тем выше прибыльность канала.
9. *Arthur Bragg*, «Undercover Recruiting: Epson America's Sly Distributor Switch», *Sales and Marketing Management*, March 11, 1985, pp. 45-49.
10. *Miland M. Lele*, *Creating Strategic Leverage*, New York: John Wiley, 1992, pp. 249-251.

11. *RusselJohnston and Paul R. Lawrence*, «Beyond Vertical Integration — The Rise of the Value-Adding Partnership», *Harvard Business Review*, July- August 1988, pp. 94-101 *Judy A. Siguaw*, *Penny M. Simpson*, and *Thomas L. Baker*, «Effects of Supplier Market Orientation on Distributor Market Orientation and the Channel Relationship: The Distribution *Perspective*», *Journal of Marketing*, July 1998, pp. 99-111; *Narakesari Narayandas* and *Manohar U. Kalwani*, «Long-Term Manufacturer — Supplier Relationships: Do They Pay Off for Supplier Firms?» *Journal of Marketing*, January 1995, pp. 1-16.
12. *Stern and El-Ansary*, *Marketing Channels*, ch. 6.

# Глава 15

## Управление розничной и оптовой торговлей и маркетинговая логистика

*В настоящей главе мы рассмотрим следующие вопросы.*

- Организации какого типа специализируются на предоставлении услуг оптовой и розничной торговли?
- Какие маркетинговые решения принимают компании данного сектора?
- В чем состоят тенденции развития оптовой и розничной торговли?

В настоящей главе мы проанализируем, как рыночные посредники — оптовые и розничные торговцы и логистические организации — разрабатывают собственные стратегии маркетинга.

Деятельность многих участников маркетинговых каналов основывается на использовании стратегического планирования, современных информационных систем и сложных маркетинговых инструментов. Компании данного сектора оценивают достигнутые результаты не столько по показателям прибыли и выручки, сколько по показателям возврата инвестиций, уточняют целевые сегменты и улучшают позиционирование, агрессивно завоевывают новые рынки и разрабатывают стратегии диверсификации.

### Розничная торговля

*К розничной торговле* относятся все виды деятельности, связанные с реализацией товаров и услуг непосредственно потребителям для личного, некоммерческого использования. Розничный торговец (магазин розничной торговли) — это любая коммерческая организация, основная часть прибыли которой образуется за счет розничных продаж. Любая организация, работающая с конечными потребителями, будь то производитель, оптовик или розничный продавец, ведет розничную торговлю. При этом не имеет значения, *как* именно продаются товары или услуги (лично, по почте, по телефону, через торговый автомат или Интернет) и *где* это происходит (в магазине, на улице, на дому у потребителя).

### Виды розничных торговцев

В розничной торговле оперируют организации самых разных типов, непрерывно появляются новые формы продаж. Мы предлагаем вашему вниманию наиболее общую их классификацию: розничная торговля через магазины, внемагазинная розничная торговля и организации, занимающиеся розничной торговлей (табл. 15.1).



Таблица 15.1. Основные типы магазинов розничной торговли

**Специализированные магазины.** В них представлен узкий спектр товаров глубокого ассортимента — магазины одежды, ювелирные, магазины спортивных товаров, мебельные, шеточные, книжные. Магазин одежды является *магазином с единственной товарной линией (специализированным)*, магазин мужской одежды — *магазином с ограниченной товарной линией (узкоспециализированным)*, а торгующий лишь мужскими костюмами — *суперспециализированным*. Пример: *The Body Shop*.

**Универмаги.** Представлено множество товарных линий, обычно — одежда, украшения, домашняя мебель, прочие товары для дома. Каждая товарная линия продается в особом отделе, которым управляют специалисты по общению с покупателями или мерчендайзеры (специалисты по закупкам). Пример: *Sears*.

**Супермаркеты.** Относительно крупные торговые предприятия, имеющие более низкие (по сравнению с обычными магазинами) торговые наценки. Основная форма торговли — самообслуживание, главная задача — удовлетворение основных потребностей домашних хозяйств в продуктах питания, а также в некоторых товарах и услугах. Операционная прибыль большинства супермаркетов не превышает 1%, а норма прибыли на собственный капитал — 10%. Пример: *Kroger*.

**Магазины, торгующие товарами повседневного спроса.** Небольшие торговые заведения, расположенные вблизи жилых кварталов городов, открыты допоздна, работают без выходных. В них представлено ограниченное число товарных линий с высокой скоростью оборота. Часто совмещают функции закусочных или кондитерских. Пример: *7-Eleven*.

**Магазины, торгующие по низким ценам (дискаунты).** Предлагают стандартный ассортимент товаров по более низким ценам, поскольку имеют возможность устанавливать меньшую маржу прибыли за счет большого оборота. Пример: *неспециализированные: Wal-Mart; специализированные: Circuit City*.

**Магазины «бросовых цен».** Закупают товар по низким оптовым ценам и продают по низким розничным. Обычно имеют довольно широкий ассортимент разнообразных товаров (остатки, избыточные товары и пр.), приобретаемых по сниженным ценам у производителей или других розничных торговцев. Магазины «бросовых цен» можно разделить на три группы: фирменные, независимые и оптовые/складские клубы. *Фирменные магазины* принадлежат компаниям-производителям и управляются ими; как правило, в них представлена избыточная или невостребованная продукция, а также различные нестандартные товары (пример: *Mikasa* (столовая посуда)). *Независимые магазины* принадлежат частным предпринимателям либо являются подразделениями крупных розничных корпораций (пример: *T.J. Maxx*). *Оптовые/складские клубы* торгуют ограниченным ассортиментом фирменных товаров, — продуктов питания, бытовой техники, одежды и др., — предоставляя значительные скидки членам клуба (пример: *Costco*).

**Супермагазины (суперсторы).** Торговая площадь составляет в среднем 3-5 тыс. м<sup>2</sup>, традиционно призваны удовлетворять потребности потребителей в рутинных покупках продуктов питания и прочих товаров. Как правило, предлагают услуги прачечных, химчисток, ремонт обуви, принимают чеки и допускают отложенную оплату по счетам. В последние годы наблюдается появление супермагазинов, которые на самом деле являются гигантскими специализированными торговыми предприятиями, так называемыми «убийцами» в своих товарных категориях (магазины с глубоким ассортиментом в какой-либо одной товарной категории и высококвалифицированным персоналом) (пример: *Staples*). *Комбинированные магазины* сочетают признаки продовольственного магазина и аптеки (американской), торговая площадь составляет не менее 6 тыс. м<sup>2</sup> торговой площади (пример: *еюе/*). Торговая площадь *гипермаркетов* составляет 10-25 тыс. м<sup>2</sup>; они объединяют в себе черты супермаркета, магазина низких цен и оптового склада (пример: *Carrefour* (Франция)).

По аналогии с жизненным циклом товара, розничные предприятия проходят через стадии роста и упадка, т. е. мы имеем все основания говорить о *жизненном цикле розничного предприятия*. Предприятие розничной торговли появляется, радуется на первых порах ускоренному росту, достигает зрелости, а затем наступает пора спада. Давно известным формам розничной торговли требуются десятки, а то и сотни лет, чтобы достигнуть зрелости, новейшие же «взрослеют» намного быстрее. Универмагу на это потребовалось 80 лет, в то время как относительно

«молодым» формам розничной торговли, например магазинам складского типа, всего 10 лет, а интернет-магазины достигли фазы зрелости еще быстрее.

Одну из причин появления новых форм розничной торговли раскрывает гипотеза *колеса розничной торговли*. Согласно ей, обычные магазины улучшают предлагаемые покупателям услуги и, для того чтобы покрыть издержки, устанавливают довольно высокие торговые наценки. Раз цены высоки, значит, появляется возможность для «рождения» новых типов магазинов, которые предлагают своим посетителям доступные цены и меньший набор услуг.

Новые формы магазинной торговли призваны удовлетворить самый широкий спектр требований потребителей к уровню и специфике предоставляемых услуг. Розничные торговцы могут позиционироваться на рынке в соответствии со следующими уровнями сервиса.

1. *Самообслуживание*. Это краеугольный камень всей торговли по низким ценам. Желая сэкономить, многие потребители с готовностью берут на себя задачу «поиск-сравнение-выбор».
2. *Свободный выбор товара*. Покупатели сами ищут товар на полках, хотя могут обратиться за помощью к торговому персоналу. Процесс покупки завершается в момент оплаты товара потребителем.
3. *Ограниченное обслуживание*. Розничный торговец имеет в наличии очень много товаров и, как следствие, покупателям требуется большой объем информации и помощь продавцов. Магазины с ограниченным сервисом оказывают также некоторые услуги (например, предоставляют кредит и возможность возврата товаров).
4. *Полный сервис*. Торговый персонал готов оказать помощь покупателю на любом этапе процесса «поиск-сравнение-выбор». Такие магазины предпочитают покупатели, которым нравится, когда их обслуживают. Высокие затраты на зарплату персонала наряду со значительной долей высококачественных товаров и медленно обращающихся товаров, предоставление целого комплекса услуг обуславливают высокие издержки торговых предприятий.

Анализ различных сочетаний уровней обслуживания и широты товарного ассортимента позволяет идентифицировать четыре основные стратегии позиционирования компаний розничной торговли.

1. *Магазины с широким товарным ассортиментом и высокой добавленной ценностью сервиса*. Особое внимание уделяется оформлению торговых помещений, качеству товаров и услуг, имиджу магазина. Такие торговые предприятия имеют высокую маржу прибыли.
2. *Магазины с узким товарным ассортиментом и высокой добавленной ценностью сервиса*. Такие магазины культивируют образ исключительности и, как правило, имеют высокую маржу прибыли при ограниченных объемах продаж.
3. *Магазины с узким товарным ассортиментом, предоставляющие услуги с низкой добавленной ценностью*. Низкий уровень издержек и цен в этих торговых предприятиях достигается посредством создания цепочек магазинов и централизованной системы закупок, продвижения, рекламы и распространения товаров.

4. *Магазины с широким ассортиментом товаров и комплексом услуг с низкой добавленной ценностью.* Их основная задача — сохранение низкого уровня цен и имиджа магазина, в котором всегда можно сделать выгодную покупку. Они имеют низкую маржу прибыли при высоких объемах продаж.

Сегодня подавляющее большинство товаров и услуг (97%) продаются в стенах тех или иных предприятий розничной торговли, но высокими темпами растут объемы *внемагазинных продаж*, особенно — онлайн-овых. Внемагазинную розничную торговлю можно разбить на четыре категории: (1) прямые продажи, отрасль торговли с оборотом в \$9 млрд, в которой оперируют свыше 600 компаний (например, *Avon*), предлагающих товары на дому и в офисах; (2) прямой маркетинг, в основе которого лежит прямая почтовая рассылка и торговля по каталогам; к прямому маркетингу относятся также телемаркетинг (например, бесплатный номер 1-800-FLOWERS), телевизионный маркетинг, предполагающий непосредственную реакцию потребителей, и электронная, онлайн-овая торговля; (3) торговля через автоматы; таким способом продается широкий ассортимент товаров, включая сигареты, прохладительные напитки, конфеты, газеты; (4) торговый сервис; его предлагает розничный продавец, не имеющий отдельного магазина и обслуживающий свою постоянную клиентуру (как правило, работников крупных организаций), которая в «обмен» на лояльность получает право на скидки у розничного продавца.

Большинство магазинов принадлежит независимым владельцам, но сегодня многие из них становятся частью корпоративной розничной торговли (табл. 15.2). Такие организации пользуются эффектом масштаба и обладают более высокой платежеспособностью, работают с хорошо узнаваемыми торговыми марками, используют опыт лучших компаний в деле подготовки персонала.

**Таблица 15.2.** Основные типы организаций розничной торговли

**Корпоративные сети магазинов.** Два или несколько магазинов, которыми владеет и управляет одна фирма, централизованно осуществляют закупки и предлагают схожий ассортимент товаров. Они закупают крупные оптовые партии товаров, получая значительные скидки. Такие компании могут позволить себе нанять специалистов по ценообразованию, продвижению, коммерческому планированию, контролю запасов и прогнозированию продаж. Пример: *Tower Records*. **Добровольные сети.** Представляют собой группы независимых розничных торговцев, организованные (а иногда и финансируемые) компаниями оптовой торговли. Пример: *Independent Grocers Alliance (IGA)*.

**Розничные кооперативы.** Состоят из независимых розничных торговцев, создающих центральную закупочную организацию и совместно проводящих мероприятия по стимулированию продаж. Пример: *ACE Hardware*.

**Потребительские кооперативы.** Фирма розничной торговли, принадлежащая самим покупателям. Потребители на общие деньги открывают собственный магазин, выбирают его руководство и определяют его политику. Члены кооператива получают процент от продаж (дивиденд) в зависимости от того, на какую сумму сами приобретают товар.

**Франчайзинговые компании.** Договорное партнерство между франчайзером, предоставляющим лицензию (производитель, оптовый торговец или сервисная фирма), и пользующейся ею фирмой (независимый предприниматель, приобретающий право владения и пользования одним или несколькими объектами франчайзинговой системы). Пример: Д/У# *Lube*.

**Розничные конгломераты.** Корпорация произвольной формы, объединяющая несколько предприятий различных форм и направлений розничной торговли. Присутствует некоторая степень интеграции в плане распределения и менеджмента. Пример: *Allied Domeq P&C* управляет *Dunkin' Donuts* и *Baskin-Robbins*.

## Маркетинговые решения

Когда-то розничному продавцу достаточно было предложить потребителя! удобное месторасположение магазина, особый или уникальный ассортимент товаров, лучший, чем у конкурентов, сервис и внутримагазинные кредитные карты. Теперь все иначе. Такие национальные торговые марки, как «Calvin Klein» и «Levi Strauss», продаются в большинстве универмагов, в собственных магазинах компаний-производителей, в магазинах, торгующих по сниженным ценам. В результате магазины и другие предприятия розничной торговли становятся все более похожими друг на друга.

Стираются различия и в сфере предоставляемых торговыми предприятиями услуг. Многие универмаги сократили набор предоставляемых услуг, а магазины низких цен, напротив, стремятся к повышению уровня сервиса. Потребители, в свою очередь, не желают платить за почти идентичные марки больше обычного, особенно если уровень обслуживания при этом весьма невысок. Не нужны им и кредиты в каких-то конкретных магазинах, ведь практически повсеместно принимаются банковские кредитные карточки.

Эффективное дифференцирование в современной розничной среде требует дальновидных маркетинговых решений относительно целевых рынков, товарного ассортимента и снабжения, сервиса-микс и атмосферы магазина, цены, методов продвижения товара и местоположения торгового предприятия.

**Целевой рынок.** Одно из самых важных и ответственных решений, которое приходится принимать менеджменту компании розничной торговли, связано с ее целевым рынком. Пока не будет определен и охарактеризован целевой рынок, розничный торговец не имеет возможности принимать обоснованные решения относительно ассортимента, дизайна магазинов, средств и содержания рекламы, уровня цен, типа сервиса и т. д.

Некоторым компаниям розничной торговли удалось очень четко определить свои целевые рынки. Рассмотрим пример крупной розничной сети *The Limited*, которая начиналась с открытого Лесли Векснером магазина модной одежды для девушек. Все аспекты деятельности магазина — товарный ассортимент, элементы оформления, цветовая гамма торговых залов, музыкальное сопровождение, персонал — были тщательно подобраны в соответствии с предпочтениями целевых потребителей. Л. Векснер открывал все новые магазины, но через десять лет его первые покупательницы «вышли» из юного возраста. И чтобы добиться расположения нового поколения, была создана сеть магазинов *Limited Express*. Со временем Л. Векснер создал и приобрел еще несколько сетей магазинов, ориентированных на другие группы потребителей: *Lane Bryant*, *Victoria's Secret*, *Lerner's* и *Bath and Body Works*. Сегодня *The Limited* управляет 5400 магазинами в США, организует продажи по каталогам по всему миру и открыла несколько собственных веб-сайтов, доведя общий ежегодный объем продаж до \$10 млрд.<sup>1</sup>

**Поставки и ассортимент товаров.** *Товарный ассортимент* организации, занимающейся розничной торговлей, должен соответствовать ожиданиям целевых покупателей. Компании необходимо принять решение о *широте* товарного ассортимента и его *глубине*. Так, в ресторанном бизнесе принято говорить об *узком и мелком* (небольшие закусовые), *узком и глубоком* (кулинарии), *широ-*

ком и мелком (кафетерии) или широко и глубоко (крупные рестораны) ассортиментах.

Но настоящие испытания для розничного торговца начинаются уже после того, как определены ассортимент и качество предлагаемых товаров. Основная проблема заключается в разработке дифференцированной товарной стратегии. У розничного продавца есть возможность специализироваться на эксклюзивных национальных марках, недоступных конкурирующим розничным предприятиям (стратегия компании *Saks*); специализироваться в основном на продуктах под частными торговыми марками (стратегия *Gap*); специализироваться на торговле последними новинками (этой стратегии придерживается продавец электроники *The Sharper Image*); предлагать индивидуальное обслуживание (лондонский универмаг *Harrod's* не только продает готовую мужскую одежду, но и принимает заказы на пошив костюмов, сорочек и брюк).

Все чаще в магазинах производятся расчеты *прямой прибыльности продукта* (ППП), что позволяет определить связанные с товаром затраты с момента его поступления на склад до момента продажи. Методика ППП предполагает учет исключительно прямых затрат, связанных с товаром (приемка, доставка на склад, оформление документов, отбор, хранение, отгрузка). Менеджеры, осваивающие метод ППП, с удивлением обнаруживают, что валовая прибыль по товару слабо связана с показателями прямой прибыли. Например, с некоторыми реализуемыми в больших объемах товарами сопряжены настолько высокие затраты на хранение и транспортировку, что их прибыльность оказывается ниже разумной. Порой такой товар выгоднее заменить другим, пусть он и продается в меньших количествах.

**Услуги и атмосфера магазина.** Каждая компания розничной торговли должна принять решение о предлагаемом покупателям наборе услуг (*сервис-микс*). Продавец может предоставлять следующие услуги.

- *Услуги, оказываемые перед покупкой:* прием заказов по телефону и по почте, реклама, выкладка товара на внешних и внутренних витринах, установка примерочных кабин, выделение «часа покупателя» (когда действуют, например, специальные скидки), организация показов мод, возможность сдать товар в счет оплаты нового.
- *Услуги, оказываемые после покупки:* доставка товара, в том числе по почте, оформление подарков, настройка/подгонка товара, возможность вернуть товар, переделка, установка, гравировка.
- *Дополнительные услуги:* предоставление информации о товаре, прием чек-ов, бесплатная парковка, создание ресторанов в стенах магазина, предоставление ремонтных услуг, услуг декоратора/дизайнера, продажа в кредит, туалеты, комнаты для детей.

Одна из важнейших составляющих успеха магазина — его внутренняя *атмосфера*. Каждый магазин отличается особой планировкой, облегчающей или, наоборот, затрудняющей передвижение покупателей, у каждого — свой вид. В магазине должна быть создана такая атмосфера, которая наилучшим образом соответствует вкусам целевых потребителей и побуждает их к совершению покупки.

**Ценовые решения.** *Цены* — ключевой фактор в *позиционировании*. Цены должны назначаться в соответствии с характеристиками целевого рынка, набором

предлагаемых товаров и услуг и уровнем конкуренции. Розничные торговцы продали бы душу за «философский камень» высоких наценок на товары и еще более высоких объемов продаж. Но в действительности эти две цели чаще всего оказываются несовместимыми. Практически любую организацию розничной торговли можно отнести к одной из двух групп: *высокие наценки при низком объеме продаж* (изысканные специализированные магазины) или *низкие наценки при высоком объеме продаж* (магазины с широким ассортиментом и дискаунты).

Некоторые компании специально занижают цены на определенные товары, даже в убыток себе, чтобы привлечь посетителей в магазин, создать в нем движение. Устраиваются распродажи неходовых товаров, заранее планируется снижение торговых наценок. Например, обувной магазин планирует реализовать 50% запасов по обычным ценам, 25% — со скидкой в 40% от торговой наценки, остальные 25% — по себестоимости закупок.

Все больше розничных продавцов отходит от практики распродаж в пользу политики «ежедневных низких цен». Исследования показывают, что в сетях супермаркетов практика ежедневных низких цен приносит более высокие прибыли, чем отдельные распродажи. Понятно, что назначение цены — одно из важнейших маркетинговых решений для любого розничного продавца.

**Решения, связанные с продвижением.** Для привлечения покупателей и стимулирования продаж розничные торговцы применяют целый арсенал средств. Публикуются рекламные объявления, проводятся специальные распродажи, выпускаются купоны, позволяющие покупателю немного сэкономить. Аналогичными приемами могут пользоваться и владельцы интернет-магазинов. Например, *Amazon.com* ([www.amazon.com](http://www.amazon.com)) периодически предлагает бесплатную доставку при заказе товара не менее чем на \$99, что побуждает клиентов фирмы делать более крупные покупки.

Для поддержания и укрепления имиджа каждый розничный продавец должен применять те или иные средства продвижения. Например, элитные американские магазины публикуют в «глянцевых» модных журналах роскошные рекламные объявления на целый разворот. Они обучают персонал методам общения с покупателями, пониманию их потребностей, работе с жалобами. В магазинах, торгующих по низким ценам, товар располагают так, чтобы подчеркнуть идею значительной экономии. При этом торговому предприятию удается снизить затраты за счет сокращения набора услуг и числа сотрудников.

**Решения относительно месторасположения.** Вслед за агентами по недвижимости розничные торговцы утверждают, что в их деле три ключа к успеху — это *«место, место и еще раз место»*. Потребители в большинстве случаев выбирают тот магазин, в который им удобнее всего добраться. Вообще говоря, у продавца есть пять вариантов выбора местоположения магазина (табл. 15.3). Компании розничной торговли должны выбирать места для размещения своих предприятий с учетом взаимосвязи между оживленностью движения (трафиком) в районе и высокой арендной платой. В процессе выбора используются различные методики оценки места, включая расчет движения покупателей, изучение покупательских привычек целевого рынка, анализ местоположения магазинов конкурентов. Сегодня многие компании розничной торговли используют при принятии решений относительно места специальные компьютерные программы.

Таблица 15.3. Варианты выбора местоположения предприятия розничной торговли

Местоположение	Описание
Деловой центр	Расположен в старейших, наиболее оживленных районах города. Как правило, здесь высокая арендная плата за торговые площади и офисы, но в настоящее время наблюдается оживление интереса к жилой и коммерческой недвижимости в центрах многих американских городов
Региональный торговый центр	Представляет собой крупный пригородный торговый центр, в который могут входить от 40 до 200 магазинов. Обычно состоит из одного-двух известных в национальном масштабе универмагов (таких как <i>JCPenney</i> ) и множества небольших магазинов, в том числе пользователей франшиз. Торговый центр посещают покупатели, проживающие в радиусе 8–25 км от него. Привлекательность загородных торговых центров определяется обилием мест для парковки, возможностью сразу сделать все необходимые покупки, наличием ресторанов и пр. В самых посещаемых торговых центрах арендная плата за торговые площади высока и может привязываться к товарообороту арендатора
Местный торговый центр	Небольшой центр с одним крупным и 20–40 мелкими магазинами
Торговая улица (или пассаж, стрип-молл)	Представляет собой магазины, размещенные в одном длинном здании или вдоль улицы
Отдел в крупном магазине	Некоторые хорошо известные розничные продавцы (например, <i>McDonald's</i> ) размещают новые небольшие торговые точки на территории других магазинов или учреждений (в аэропортах, школах, универмагах)

### Тенденции развития розничной торговли

Розничная торговля — динамично развивающаяся отрасль. Перечислим основные аспекты развития, которые необходимо учитывать при планировании конкурентных стратегий компаний розничной торговли.

- *Новые формы розничной торговли «рождаются» постоянно.* В супермаркетах открываются отделения банков, на автозаправочных станциях работают продовольственные магазины, которые приносят больший объем прибыли, чем собственно операции по заправке автомобилей. Возвращаются к жизни старые формы розничной торговли: «тележечный бизнес» ежедневно приносит миллионы долларов 3/4 торговых центров США. С «тележек» продается все — от одежды до презервативов.
- *Конкуренция становится все более «универсальной»* — между собой соревнуются магазины разных типов. Магазины низких цен, выставочные залы, универмаги, интернет-магазины — все они ведут борьбу за внимание одних и тех же групп потребителей.

- *Благодаря современным информационным системам и закупочной мощи компании-гиганты розничной торговли способны обеспечить значительную экономию своим покупателям.* Супермощные торговцы используют сложные информационные и логистические системы для обеспечения качественного обслуживания и доставки огромных объемов товаров, которые продаются по привлекательным для их многочисленных покупателей ценам.
- *Критически важным элементом конкурентной борьбы в розничной торговле становятся технологии.* Для построения точных прогнозов продаж, контроля материальных запасов, оформления заказов у поставщиков используются электронные средства, связь между магазинами и головной компанией поддерживается с помощью электронной почты. Даже продажа товара внутри магазина часто осуществляется с помощью компьютеров. В магазинах устанавливаются сканеры и системы для обработки покупок, системы электронных переводов денежных средств и обмена данными, системы внутреннего телевидения, усовершенствованные системы хранения и перемещения запасов.
- *Компании розничной торговли, имеющие уникальную апруктуру и сильнейшие системы позиционирования, все чаще выходят на международный рынок.* Многие крупные розничные торговцы США (например, *McDonald's* и *Wal-Mart*) имеют глобальные сети магазинов. Среди неамериканских торговых компаний, работающих на мировом рынке, выделяются магазины одежды *Benetton* (Италия), пшермаркеты *Сагиг/оиг* (Франция), мебельные магазины *IKEA* (Швеция).
- *Маркетинг впечатлений.* Многие розничные продавцы создают уникальную, развлекательную атмосферу совершения покупок, приглашая своих покупателей к непринужденному общению, о чем свидетельствует рост числа таких заведений, как кофейни, чайные, соковые бары, книжные магазины и пивные. На этой волне сеть *Starbucks* выросла практически вдвое, открыв менее чем за 4 года 5300 кофеен (см. вставку «Искусство маркетинга: маркетинг впечатлений»).
- *Конкуренция между магазинной и внемагазинной формами розничной торговли.* Розничные продавцы, сделавшие выбор в пользу внемагазинной формы торговли, успешно конкурируют с традиционными магазинами и по числу покупателей, и по объемам продаж. Те розничные продавцы, которые еще недавно продавали товар лишь по каталогам, сегодня используют Интернет, обычные магазины и другие каналы. В свою очередь, такие традиционные продавцы, как *Wal-Mart*, активно осваивают торговлю через web-сайты и иные каналы внемагазинной торговли.

## Искусство маркетинга: маркетинг впечатлений

Сегодня, когда большинство американских торговых марок доступны во множестве каналов, а покупатели почти не ощущают реальной разницы между розничными продавцами, маркетинг впечатлений открывает для магазинов возможность выделиться. Эксперты советуют начать с тщательного осмысления того, что ценят и чего ожидают потребители в целевом сегменте. Затем необходимо продумать, как можно построить взаимоотношения с этими клиентами,



улучшив атмосферу магазина посредством воздействия на сенсорное восприятие (ощущения, вид, звук, запах или вкус). Кроме того, торговая марка должна соответствовать уникальному опыту магазина и быть запоминающейся.

Самый базовый уровень впечатлений можно построить вокруг какого-либо конкретного ощущения: например аромата свежего кофе или хлеба в бакалейном магазине. Впечатление от кофеен *Starbucks* включает насыщенный аромат кофе (обоняние), мягкое звучание джаза (слух), удобные стулья (физические ощущения) и модный интерьер (зрение). В идеале необходимо создать позитивные внутримагазинные впечатления, которые, как сказал один из специалистов по маркетингу, будут «развлекательными, обучающими, эстетическими и расслабляющими одновременно».

## Оптовая торговля

**Оптовая торговля** — это все виды деятельности, связанные с продажей товаров и услуг тем субъектам рынка, которые перепродают их или используют в корпоративных целях. К оптовой торговле не относится сбытовая деятельность промышленных компаний и фермеров (их основная функция — производство), а также розничных торговцев.

Оптовые торговцы (или *дистрибьюторы*) во многом отличаются от розничных. *Во-первых*, оптовики в меньшей степени занимаются продвижением товаров, атмосфера и местоположение их предприятий имеют не столь большое значение. *Во-вторых*, объем оптовых сделок, как правило, значительно больше, а их количество меньше, чем в розничной торговле. *В-третьих*, государство по-разному подходит к регулированию оптовой и розничной торговли, что находит отражение в законодательстве и налогообложении.

Зачем вообще нужны оптовые продавцы? Неужели производители не могут обойтись без них, напрямую поставляя товары магазинам или конечным потребителям? Ответ прост: посредники необходимы, если они эффективнее производителей или покупателей выполняют одну или несколько из следующих функций.

- *Продажи и продвижение.* Оптовики облетают производителям (и делают это с меньшими затратами) доступ к большему числу корпоративных покупателей.
- *Закупки и формирование ассортимента.* Оптовые торговцы производят отбор товара, предлагая покупателям именно те товары, в которых они нуждаются, избавляя тем самым розничных торговцев от лишней работы.
- *Разделение грузовых партий на более мелкие.* Оптовые компании помогают корпоративным покупателям экономить средства, разбивая грузовые партии (вагоны, контейнеры) приобретенных товаров на более мелкие.
- *Складирование.* Дистрибьюторы сами занимаются хранением товара, сокращая, таким образом, затраты и риски поставщиков и покупателей.
- *Транспортировка.* Оптовики быстрее доставляют товары покупателям, потому что находятся к ним ближе, чем компания-производитель.
- *Финансирование.* Дистрибьюторы осуществляют финансирование клиентов, предоставляя им кредиты и самостоятельно оплачивая большие партии товаров.

- *Принятие риска.* Оптовые торговцы принимают на себя часть риска, приобретая право собственности на товары и принимая на себя потери, связанные с возможным воровством, повреждениями, порчей и устареванием продуктов.
- *Маркетинговая информация.* Оптовые компании предоставляют поставщикам и покупателям информацию о деятельности фирм-конкурентов, появлении новых продуктов, изменениях цен и т. д.
- *Услуги по управлению и консультационные услуги.* Оптовики нередко помогают розничным торговцам совершенствовать их деятельность, обучая персонал, принимая участие в разработке планировки магазинов и оформлении витрин, устанавливая новые системы учета и управления запасами. Они могут также оказывать помощь и промышленным покупателям, предоставляя им услуги по обучению персонала и техническому обслуживанию поставленного оборудования.

### Рост оптовой торговли и типы оптовиков

Оптовики, подобно розничным продавцам, отличаются друг от друга по форме и функционально. Одни принимают на себя право собственности на товар, другие лишь содействуют продажам; кто-то выполняет несколько функций, другие узко специализированы. Основные типы организаций оптовой торговли перечислены в табл. 15.4.

С появлением Интернета оптовая торговля претерпевает определенные изменения, однако в США темпы ее роста остаются устойчиво высокими. Это объясняется тем, что, во-первых, крупные производства располагаются на значительном удалении от конечных покупателей; во-вторых, возрастает необходимость в адаптации продукции к потребностям промежуточных и конечных пользователей с точки зрения количества, упаковки и особых характеристик изделий.

**Таблица 15.4.** Основные виды оптовых торговцев

Оптовые торговцы. Частные компании, получающие право собственности на товары, с которыми они работают. В зависимости от сферы деятельности могут называться *оптовыми фирмами, дистрибьюторами, торговыми домами*. Подразделяются на две категории: оптовики с полным циклом обслуживания и оптовики с ограниченным циклом обслуживания.

Оптовики с полным циклом обслуживания. Предоставляют полный набор услуг: хранение товарных запасов, содержание штата продавцов, предоставление кредита, доставку, содействие в области менеджмента. *Торговцы оптом* взаимодействуют преимущественно с предприятиями розницы и предоставляют весь спектр услуг. *Дистрибьюторы товаров производственного назначения* продают товары не розничным торговцам, а предприятиям-производителям, оказывая такие услуги, как хранение, кредитование, доставка.

Оптовики с ограниченным циклом обслуживания. По сравнению с оптовиками с полным циклом сервиса предоставляют своим поставщикам и покупателям меньший объем услуг. *Компании, работающие по принципу «кэш энд кэрри»* предлагают ограниченный ассортимент наиболее ходовых товаров, продают их мелким розничным торговцам за наличный расчет. *Оптовики-колишьюэжеры* специализируются на продаже ограниченного ассортимента скоропортящихся товаров супермаркетам, небольшим продовольственным магазинам, больницам, ресторанам, заводским и школьным столо-

Продолжение табл. 15.4

вым, гостиницам. *Оптовики-брокеры* работают в отраслях, для которых характерны большие • Объемы грузов, — угольной, деревообрабатывающей, отраслях тяжелого машиностроения. Хранением и доставкой товара не занимаются. Получив заказ, они выбирают производителя, который и доставляет свою продукцию непосредственно покупателю согласно заранее заключенному соглашению. Принимают на себя право собственности на товар и риск с момента поступления заказа до окончания поставки. *Оптовики-консигнанты* обслуживают розничных торговцев продуктами питания и лекарственными препаратами. Консигнатор осуществляет доставку товаров в магазины, его представители имеют право самостоятельно корректировать цены, они оборудуют витрины и дисплеи внутри магазинов, ведут учет. Оптовики-консигнанты сохраняют за собой право собственности на товар и выставляют розничным торговцам счета только за реализованные конечным потребителям товары. *Производственные кооперативы* находятся в коллективном владении у фермеров и занимаются производством сельскохозяйственной продукции для продажи на местных рынках. В конце года прибыль кооператива распределяется между его членами. *Оптовики, торгующие по каталогам*, отправляют свои каталоги розничным, производственным и непромышленным организациям. Не имеют специального штата продавцов. Выполненные заказы отправляют *клиентам* по почте, автотранспортом.

**Брокеры и агенты.** Не принимают на себя права собственности на товар и выполняют лишь несколько функций. Их основная задача — содействие купле-продаже, за что агенты получают комиссионные в размере 2-6% от цены реализации. Специализируются на определенных товарных линиях или типах покупателей.

*Брокеры.* Их основная функция — сведение покупателя и продавца и помощь в ведении переговоров. Работу брокеров оплачивает нанимающая их сторона. Брокеры не занимаются хранением и транспортировкой партий товаров, финансированием, не принимают на себя никаких рискованных обязательств. Обычно работают с продуктами питания, недвижимостью, услугами страховых компаний, ценными бумагами.

*Агенты.* Представляют интересы либо покупателей, либо продавцов, но на более постоянной основе, нежели брокеры. *Агенты производителей* представляют двух или более поставщиков взаимодополняющих товаров. С каждым из них заключается письменное соглашение в отношении политики ценообразования, охвата территории, процедур работы с заказами, условий доставки, предоставления гарантий и размеров комиссионного вознаграждения. *Агенты по продажам* заключают договоры с производителями и получают право на торговлю всем ассортиментом выпускаемой ими продукции. Обычно занимаются текстилем, промышленным оборудованием, продуктами угольной, химической, металлообрабатывающей промышленности. *Агенты по закупкам*, как правило, имеют долгосрочные отношения с покупателями и осуществляют для них закупки. Зачастую занимаются приемом, проверкой, складированием и доставкой товара покупателям. *Агенты-комиссионеры* вступают в физическое владение товарами и заключают сделки на их продажу. Чаще всего работают с фермерами, которые не хотят заниматься самостоятельным сбытом продукции и не состоят в кооперативах.

**Отделения и офисы производителей и розничных продавцов.** В данном случае операции, связанные с оптовой торговлей, выполняются непосредственно продавцами или покупателями товаров. Независимые оптовики в них не участвуют. Функции по закупкам и продажам могут выполнять различные отделения или офисы компаний-поставщиков. *Сбытовые отделения и офисы* открываются производителями товаров с целью ужесточения контроля над запасами, торговлей и продвижением и функционируют в таких отраслях, как производство пиломатериалов, автомобильного оборудования и комплектующих деталей. *Закупочные отделы* выполняют те же функции, что и брокеры и агенты, но являются частью организации-покупателя. Многие розничные торговцы открывают свои закупочные офисы в крупных рыночных центрах.

**Разные специализированные оптовики.** В ряде отраслей экономики существуют собственные специализированные торговые организации. К их числу относятся оптовики — сборщики сельскохозяйственных продуктов (закупают их у нескольких фермеров), оптовые нефтебазы и терминалы (закупают нефтепродукты у нескольких фирм-производителей) и оптовики-аукционисты (устраивают аукционы автомобилей, различного оборудования и т. д., предлагая их дилерам и другим компаниям).

## Маркетинговые решения компаний оптовой торговли

В последние годы оптовики ощущают усиление конкуренции. Возросла требовательность покупателей, все шире используются новые технологии, растет число программ прямых закупок со стороны корпоративных и розничных покупателей.

Как следствие, одним из основных направлений усилий оптовой торговли стало повышение эффективности использования основных средств, улучшение работы с товарами. Оптовые продавцы совершенствуют процессы принятия стратегических решений относительно целевых рынков, ассортимента товаров и услуг, ценообразования, продвижения товаров и местоположения предприятий.

**Решения относительно целевого рынка.** Оптовые торговцы должны определить, на каком из рынков они сконцентрируют свои усилия. Целевую потребительскую группу выбирают исходя из ее величины (например, только крупные розничные торговцы), типа покупателей (только небольшие продовольственные магазины), потребности в услугах (покупатели, которым необходим кредит) или других критериев. Затем внутри целевой группы оптовик выделяет наиболее выгодных для себя клиентов и разрабатывает ориентированные на них предложения (автоматизированное оформление повторных заказов, организация курсов для обучения руководства, консультационные услуги). Одновременно компания оптовой торговли может постепенно расставаться с менее привлекательными клиентами, потребовав от них увеличения объемов закупаемых партий или увеличив цену на небольшие партии.

**Ассортиментные решения.** *Товар оптовика* — это его ассортимент. Оптовая компания должна гарантировать своевременные поставки, увеличивать количество наименований предлагаемых товаров и иметь их на складах в достаточном количестве. Но затраты на хранение огромных запасов нередко сводят на нет прибыль компании, и сегодня оптовики вновь задумываются над тем, какими ассортиментными группами товара им выгодно заниматься, все чаще останавливаясь только на самых прибыльных. Они также изучают роль тех или иных услуг в построении устойчивых взаимоотношений с покупателями, решая, от предоставления каких услуг следует отказаться. Главный фактор эффективности связанных с ассортиментом решений — предложение клиентам набора наиболее значимых для них услуг.

**Ценовые решения.** Дабы покрыть издержки, оптовики устанавливают определенную наценку на продаваемые товары, скажем 20%. Затраты оптовика обычно достигают 17% от стоимости товара, так что прибыль компании составляет 3%. В оптовой торговле продуктами питания прибыль оптовика обычно не превышает 2%. В оптовой торговле применяются новые методы ценообразования. Желая привлечь новых перспективных клиентов, некоторые компании уменьшают надбавки к ценам на товары определенных групп. Некоторые оптовые фирмы договариваются с производителями о специальных скидках, которые позволили бы увеличить объем закупок.

**Решения, связанные с продвижением.** В проведении мероприятий по продвижению товаров оптовые компании, как правило, полагаются на собственный торговый персонал. К сожалению, многие менеджеры компаний-оптовиков рассматривают заключение сделок отнюдь не как командные усилия по обеспече-

нию продаж основным клиентам, укреплению отношений с ними, обслуживанию их запросов, а лишь как переговоры продавца с покупателем. А ведь оптовики только выиграют, если воспользуются некоторыми методами формирования положительного имиджа компании, активно применяемыми в розничной торговле. Необходима разработка общей стратегии продвижения, включающей рекламу деятельности оптовой компании, стимулирование сбыта, публицити. Кроме того, торговые компании должны шире использовать рекламные материалы и программы, предоставляемые производителями.

**Решения относительно места.** Сегодня оптовики используют *автоматизированные склады*, позволяющие экономить время и затраты на обработку заказов. Например, компания *W. W. Grainger, Inc.*, один из крупнейших в Северной Америке дистрибьюторов оборудования и материалов для коммерческих организаций, поставляет товары более 500 тыс. наименований, заказы на которые оформляют в 400 офисах компании и на ее web-сайте. Чтобы гарантировать поставки и быстрое обслуживание, *Grainger* создала один национальный, два региональных и шесть зональных дистрибьюторских центров, связанных между собой спутниковой системой, благодаря чему значительно сократилось время выполнения заказов и вырос уровень продаж.<sup>2</sup>

### Тенденции развития оптовой торговли

В настоящее время в деятельности оптовых организаций наблюдается серьезный спад в связи с тем, что производители и розничные продавцы (такие как *Wal-Mart*) активно осваивают программы прямых закупок. Наибольшего успеха добиваются те оптовики-дистрибьюторы, которые своевременно адаптируют свои услуги к изменяющимся потребностям поставщиков и конечных потребителей. Оптовые торговцы постоянно работают над повышением уровня сервиса и/или сокращением затрат, инвестируя крупные средства в современные технологии хранения и информационные системы.

Дж. Нарус и Дж. Андерсон провели опрос ведущих промышленных дистрибьюторов и выделили четыре способа укрепления отношений оптовиков с производителями: (1) оптовые компании заключают с поставщиками четкие соглашения, регламентирующие их функции в маркетинговом канале; (2) дистрибьюторы стремятся получить дополнительную информацию о требованиях поставщиков (посещают заводы, собрания менеджеров, выставки); (3) компании оптовой торговли содействуют производителям, выполняя договоренности по объемам закупок, своевременно оплачивая счета, предоставляя информацию о покупателях; (4) чтобы оказать помощь поставщикам, дистрибьюторы исследуют потребности рынка и предлагают партнерам дополнительные услуги.<sup>3</sup>

В ближайшем будущем компании оптовой торговли столкнутся с новыми проблемами. Отрасль остается уязвимой, яростно сопротивляясь одной из самых устойчивых тенденций — росту цен (производители настаивают на прямой зависимости качества и цены товара). Все еще сильна тенденция к вертикальной интеграции, когда производители стремятся ужесточить контроль своей доли рынка путем поглощения посредников.

## Маркетинговая логистика

Процесс донесения товаров до покупателей традиционно носит название *физического (материального) распределения*, исходный пункт которого — предприятие, производящее продукт. В обязанности менеджмента компании-поставщика входит выбор складов (мест хранения) и средств перевозки, с помощью которых товар будет доставлен в конечные пункты назначения в нужное время и/или с наименьшими затратами.

Не так давно понятие физического распространения было расширено до концепции *управления цепочкой поставок*. Такой менеджмент начинается раньше, чем материальное распределение, и предполагает обеспечение всем необходимым производителя товара (сырье, материалы, комплектующие изделия, основное оборудование), собственно процесс изготовления продукции и распространение ее по пунктам назначения. Существует еще более широкий подход, сторонники которого призывают менеджеров не ограничиваться рамками своей компании, а тщательно изучать процесс снабжения и производства поставщиков. С точки зрения цепочки поставок компания-производитель должна определить своих наилучших поставщиков и дистрибьюторов и оказать им помощь в увеличении производительности, что в конечном итоге позволит ей добиться снижения собственных издержек.

К сожалению, в концепции цепочки поставок рынок рассматривается всего лишь как конечный пункт прибытия товара. Как отмечалось в гл. 14, существует также понятие «сети создания ценности», и эта сеть включает поставщиков и их поставщиков, а также их непосредственных и конечных клиентов. Она также включает связанные с созданием ценности отношения с другими заинтересованными группами, в частности, с правительственными организациями. По нашему мнению, более эффективным представляется подход, в соответствии с которым компания должна исследовать требования рынка, а уже затем формировать цепочку поставок (начиная как бы с конца). Данный подход и есть **маркетинговая логистика**, включающая планирование, внедрение и контроль материальных потоков, начиная с пунктов происхождения и заканчивая пунктами назначения, в целях удовлетворения потребностей покупателей.

Маркетинговая логистика предполагает изучение *цепочки спроса*. Стоящие перед маркетинговой логистикой задачи требуют применения *интегрированных логистических систем*, включающих управление поставками материалов, системы материальных потоков и физическое распределение при поддержке информационных технологий. В разработке подобных систем нередко участвуют независимые поставщики, такие как *FedEx Logistics Services* или *Ryder Integrated Logistics*. Например, компания *Volvo* в сотрудничестве с *FedEx* построила в Мемфисе склад с полным запасом деталей для грузовиков. Дилер, которому необходима та или иная деталь, может в любое время позвонить по бесплатному номеру на центральный склад, и в тот же день деталь будет отправлена в ближайший к нему аэропорт, по адресу офиса или прямо на станцию техобслуживания.

Маркетинговая логистика включает несколько видов деятельности. Мы имеем в виду построение прогнозов продаж, на базе которых компания определяет уровни распределения, производства и материальных запасов. В производствен-

ных планах указывается, какие материалы должен заказать отдел закупок. Материалы прибывают с входящим транспортом в приемную зону и выгружаются на сырьевой склад. Позже из сырья и материалов изготавливается конечный продукт. Запасы готового продукта — это связующее звено между заказами клиентов и деятельностью производителя. Получение заказа от клиента ведет к сокращению уровня запасов конечных продуктов, а производственная деятельность — к его росту. Готовые товары упаковываются и отправляются на заводской склад, где готовятся к отправке. Затем осуществляются собственно отправка, складирование на месте, доставка товара клиентам и предоставление сопутствующего обслуживания.

Уровень затрат на маркетинговую логистику (порой это 30-40% от себестоимости готовой продукции) не может не беспокоить руководство компаний. В одной только пищевой промышленности совершенствование систем маркетинговой логистики может привести к сокращению ежегодных расходов компаний на 10%, или на \$30 млрд. А резервы существуют огромные — ведь доставка с фабрики в супермаркет обычной коробки с кукурузными хлопьями занимает 104 дня.<sup>4</sup> Неудивительно, что эксперты называют маркетинговую логистику «последним рубежом экономии затрат». Чем ниже расходы на логистику, тем более низкие цены можно установить в магазинах или получить больше прибыли, или то и другое сразу. И все же, несмотря на достаточно крупные расходы, грамотно организованная маркетинговая логистика — мощное средство конкурентного маркетинга. Предлагая более высокий уровень сервиса, ускоряя обращение товаров или снижая цены, компании привлекают дополнительных покупателей.

Рассмотрим пример компании *Supervalu*, крупного американского оптово-розничного продавца сухих и сыпучих продуктов питания. Одно из ее изобретений — система «перекрестной погрузки», когда с платформы поставщика товар направляется в распределительный центр, а оттуда сразу на склад магазина (отсутствует необходимость в сортировке или хранении резервов). Такая система позволяет экономить рабочую силу и время, поэтому перекрестная погрузка стала использоваться и для доставки объемных товаров (продукты в бумажной упаковке, отдельные виды молочной продукции и хлеб). Сегодня компания отгружает перекрестным способом около 12% сыпучих продуктов.

Но что происходит, когда маркетинговая логистика начинает давать сбои? Компании, не способные вовремя доставить свои товары, неизбежно теряют клиентов. *Kodak*, например, совершила большую ошибку, развернув общеамериканскую рекламную кампанию своих новых фотоаппаратов до того, как необходимое их количество было доставлено в магазины. Узнав, что фотоаппаратов *Kodak* нет в продаже, покупатели приобретали продукцию конкурентов.

## Цели маркетинговой логистики

Многие компании формулируют цель маркетинговой логистики как «доставку нужных товаров в нужное место в нужное время с наименьшими затратами». К сожалению, подобная формулировка не позволяет определить практические направления деятельности компании. Ни одна система маркетинговой логистики не в состоянии обеспечить одновременное совершенствование обслуживания покупателей и мини-

мизацию затрат на распространение. Улучшение сервиса предусматривает наличие достаточных товарных запасов и складов, дополнительные расходы на транспортировку, что неизбежно ведет к повышению расходов на логистику.

Учитывая, что в маркетинговой логистике неизбежны компромиссы, решения должны приниматься исходя из функционирования цепочки поставок в целом. Отправная точка в разработке маркетинговой логистики — изучение требований потребителей и предложений конкурентов. Потребители заинтересованы в своевременной доставке товаров, готовности поставщика к экстренным поставкам, аккуратном обращении с продукцией во время перевозки, быстрой замене дефектных изделий.

Далее компания должна выяснить относительную важность всех составляющих предоставляемого сервиса. Например, для покупателей копировальной техники очень важно время ремонта и профилактического обслуживания техники. Исходя из этого компания *Xerox* установила новый стандарт обслуживания, по которому она «обязуется отремонтировать копировальный аппарат, находящийся в любой точке континентальной части США, в течение трех часов с момента получения заявки». В компании создано особое сервисное подразделение, задача которого — выполнение взятых обязательств.

Фирма должна также учитывать и уровень сервиса, предлагаемый ее конкурентами, стремясь гарантировать клиентам, по крайней мере, такой же. Однако ее цель — максимизация прибыли, а не объемов продаж. Принимая решение о повышении уровня обслуживания, необходимо помнить и о неизбежном в этом случае росте затрат. Некоторые компании предоставляют ограниченный сервис, соответственно устанавливая и более низкие цены. Другие, наоборот, повышают и качество обслуживания, и цены на товары и услуги. Так, некий производитель бытовой техники установил следующие стандарты сервиса: доставка дилерам, по крайней мере, 95% всех заказанных товаров в течение семи дней после получения заявки, оформление заказов дилеров с точностью 99%, ответы на запросы дилеров относительно состояния заказа в течение трех часов, допустимый уровень повреждения товаров в пути не более 1%.

Определив цели маркетинговой логистики, фирма должна разработать логистическую систему минимизации затрат на их достижение. В любой системе маркетинговой логистики затраты определяются по следующей формуле:

$$OЗ - ЗТ + ФЗС + ПЗС + УВ,$$

где  $OЗ$  — общие затраты на маркетинговую логистику в данной системе;

$ЗТ$  — общие затраты на транспортировку;

$ФЗС$  — общие фиксированные затраты на складирование;

$ПЗС$  — общие переменные затраты на складирование;

$УВ$  — общие затраты, связанные с упущенными из-за задержек продажами (упущенная выгода).

При выборе системы маркетинговой логистики необходимо рассмотреть общие затраты ( $OЗ$ ) различных систем и выбрать ту из них, которая позволяет добиться минимальных издержек. Если величину  $УВ$  измерить трудно, фирма стремится минимизировать сумму ( $ЗТ + ФЗС + ПЗС$ ) для установленного уровня сервиса.



## Решения, принимаемые в маркетинговой логистике

Мы переходим к анализу четырех основных типов решений, принимаемых в маркетинговой логистике: (1) об обработке заказов (как следует обрабатывать заказы); (2) о складировании (где хранить товары); (3) об объеме запасов (сколько товаров должно храниться); (4) о транспортировке (как доставлять товары).

**Обработка заказов.** Сегодня многие компании всеми силами стараются сократить цикл *заказ-оплата*, т. е. время между получением заказа, доставкой готовой продукции и оплатой. В этом цикле можно выделить несколько отдельных этапов, включая получение заявки торговым работником, заполнение бланков и оформление кредитного чека покупателю, составление плана использования запасов и производства, получение оплаты. Чем длиннее цикл *заказ-оплата*, тем ниже степень удовлетворения покупателя и прибыль компании. Компьютерные технологии позволяют значительно ускорить процесс обработки заказа и получения платежа.

**Складирование.** Подавляющее большинство производителей отгружает готовую продукцию потребителям со своих складов. Неизбежность хранения запасов сырья и готовой продукции определяется несовпадением циклов производства и потребления. Хранение же позволяет сгладить различия между потребностями рынка и возможностями производителя. Компания либо имеет собственные склады, либо арендует необходимые площади. На *складе хранения* товары проводят средний или длительный период времени. *Распределительный склад* принимает товары различных заводов и поставщиков компании и как можно быстрее перенаправляет их в пункты назначения. Например, фирма *National Semiconductor* закрыла шесть складов хранения и открыла один центральный распределительный пункт в Сингапуре. При этом среднее время доставки сократилось на 47%, затраты на распространение — на 2,5%, а объем продаж возрос на 34%.<sup>5</sup>

Старые многоэтажные склады с медленными лифтами и неэффективными системами хранения и учета уступают место новым одноэтажным *автоматизированным складам*. В них применяются усовершенствованные складские системы, управляемые с центрального компьютера. Компьютер распознает поступающие на склад заказы и отправляет подъемники и электрические тележки собирать необходимые товары согласно нанесенным на них штрихкодам. Товары направляются в погрузочные доки, после чего на них выписываются накладные. Такие склады позволили снизить травматизм среди рабочих, расходы на оплату труда, хищения и уровень внутреннего брака, а также улучшить контроль запасов. Когда компания *Helene Curtis* заменила шесть устаревших складов на новое помещение стоимостью \$32 млн, ее затраты на распределение снизились на 40%.<sup>6</sup>

**Объем запасов.** Уровень запасов — важный фактор маркетинговой логистики. Продавцы хотели бы иметь на складах запас товаров, достаточный для оперативного обслуживания всех клиентов. Однако с точки зрения затрат хранение больших объемов продукции неэффективно. *Повышение уровня обслуживания покупателей ведет к росту затрат на обеспечение запасов*. Руководству фирмы необходимо четко определить, как именно отразится увеличение объема запасов на показателях продаж, прибыли и скорости обслуживания, и принять соответствующие решения.

Для принятия решений об уровне запасов сырья и материалов (или готовой продукции) необходимо точно знать, когда, сколько и какие товары нужно заказать.

По мере истощения запасов отдел закупок (отдел продаж) заказывает новые партии комплектующих (готовой продукции). Уровень запасов, при котором требуется пополнение, называется *точкой (повторного) заказа*. Точка заказа, равная 20, означает, что повторный заказ производится в том случае, когда на складе остается 20 единиц продукции. Точка заказа должна обеспечивать баланс между риском отсутствия товара на складе и повышенными затратами в случаях затоваривания.

Сколько заказывать? Чем больше объем заказа, тем реже осуществляются поставки. Необходимо найти некий баланс между затратами на обработку заказа и издержками хранения. Для производителя *затраты на обработку заказа* складываются из *начальных* и *текущих* затрат (возникающих в процессе производства). Если начальные затраты невелики, производитель может изготавливать данный вид продукции чаще, и в этом случае средние затраты на производство единицы товара стабильны и равны текущим затратам. В противном случае производитель имеет возможность добиться сокращения средних издержек на единицу товара за счет увеличения длительности производства, т. е. изготавливая продукцию в большем объеме и повышая объем хранения.

Расходы на обработку заказа необходимо сравнивать с *затратами на хранение*. Чем больше средний объем хранимых товаров, тем выше эти расходы. В них включаются оплата складских площадей, стоимость капитала, налоги и страховка, амортизация и убытки, связанные со старением продукции. Затраты на хранение могут достигать 30% от стоимости товара. Следовательно, менеджеры, требующие увеличения объемов складских запасов, должны представить расчеты, свидетельствующие о том, что рост валовой прибыли превысит увеличение издержек хранения.

Оптимальный объем заказа определяют исходя из того, какие суммарные затраты (обработка заказов плюс хранение) возникают при различных его объемах. Из рис. 15.1 видно, что издержки обработки заказа в расчете на единицу продукции уменьшаются по мере увеличения объема заказов, так как одни и те же расходы распределяются на большее число единиц продукции. Издержки хранения с ростом заказов, наоборот, увеличиваются, так как каждая единица продукции «проводит» на складе (в запасе) больше времени. Путем сложения двух кривых по вертикали мы получаем единую кривую общих издержек, а проецируя ее самую нижнюю точку на горизонтальную ось, определяем оптимальный объем заказа  $Q^*$ .<sup>7</sup>

Большое влияние на практику планирования запасов оказали методы, основанные на принципе «*точно вовремя*». Если эта система внедряется производственной компанией, поставки сырья и материалов производителю осуществляются только тогда, когда в них есть необходимость. Имея надежных поставщиков, производитель получает возможность существенно снизить объемы своих запасов без какого-либо ущерба стандартам выполнения заказов покупателей. Новую систему логистики «ТВ» внедрила у себя крупная британская сеть супермаркетов *Tesco*. По оценкам руководства компании, пополнение запасов дважды в день позволило добиться значительного сокращения расходов на содержание складских площадей. Не так давно для доставки замороженных, охлажденных и обычных товаров требовались три различных грузовых автомобиля. Сегодня компания разработала новый тип автомобильного кузова с тремя отделениями, так что теперь все три вида продуктов перевозятся одновременно.

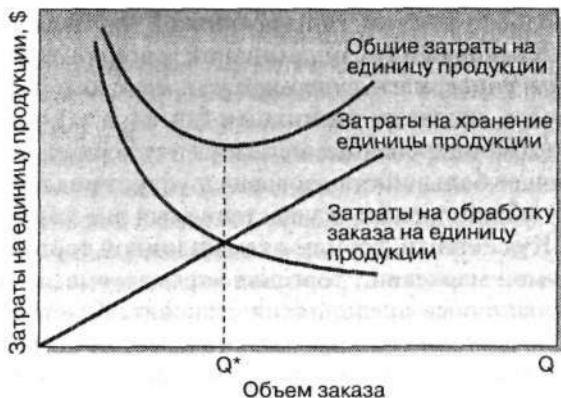


Рис. 15.1. Определение оптимального объема заказа

**Транспортировка.** Выбор вида транспорта влияет на цены, своевременность доставки и состояние товара по прибытии в пункт назначения, что в конечном итоге сказывается на удовлетворении покупателей. Для доставки товаров на склады дилеров и покупателям используются пять видов транспорта: железнодорожный, воздушный, автомобильный, водный и трубопроводный. При выборе способа транспортировки учитываются такие факторы, как скорость, частотность, надежность, пропускная способность, доступность, возможность оперативного контроля и цена. Если доставку необходимо выполнить в кратчайшие сроки, то выбирают воздушный или автомобильный транспорт. Если важно минимизировать затраты, то лучше воспользоваться водным или трубопроводным транспортом.

Разрабатывая модель транспортировки, отправители все чаще стараются совместить два или несколько видов транспорта. Суть *контейнеризации* состоит в перевозке товаров в контейнерах, удобных для перегрузки с одного вида транспорта на другой. Комбинированные перевозки — это сочетание железнодорожного и автомобильного транспорта, автомобильного и водного, водного и железнодорожного, воздушного и автомобильного. Каждый вариант транспортировки имеет определенные преимущества. Например, отправка по железной дороге в сочетании с доставкой товара грузовиками обходится дешевле, чем просто автомобильная транспортировка, и в то же время обеспечивает высокую гибкость и удобство.

Отправителю необходимо также принять решение о перевозчике грузов. Это может быть собственная транспортная служба, наемная или общественная транспортная компания. *Наемный* перевозчик — независимая организация, предоставляющая услуги по доставке грузов на договорной основе. *Общественная транспортная* компания — это перевозчик общего пользования, работающий по собственному расписанию и предоставляющий услуги отправителям по стандартным расценкам.

## Выводы

Розничная торговля включает все виды деятельности, связанные с реализацией товаров и услуг непосредственно потребителям для личного, некоммерческого

использования. Подобно товарам, типы розничной торговли проходят через стадии роста и спада. К основным типам розничной торговли относятся специализированные магазины, универмаги, супермаркеты, магазины, торгующие товарами повседневного спроса, магазины низких цен (дискаунты), магазины «бросовых цен», суперсторы (комбинированные магазины и гипермаркеты).

Хотя подавляющее большинство товаров и услуг продается через магазины, быстро возрастает объем продаж, осуществляемых вне магазинов (в том числе через Интернет). К основным формам внемагазинной торговли относятся прямые продажи, прямой маркетинг, торговля через автоматы, торговое обслуживание. Все чаще розничные предприятия становятся частью крупной розничной сети, благодаря чему могут пользоваться эффектом от масштаба (возрастает их покупательская способность, они работают с широко известными торговыми марками, перенимают лучший опыт подготовки персонала).

Как и все коммерческие организации, розничные и оптовые торговцы должны принимать решения относительно целевого рынка, поставок и ассортимента товаров, предоставляемых услуг и атмосферы магазинов, цен, продвижения и местоположения. К оптовой торговле относятся все виды деятельности, связанные с реализацией товаров и услуг рыночным посредникам или корпоративным клиентам. Производители обращаются к услугам оптовиков, так как последние способны выполнять торговые функции эффективнее и дешевле, чем это делает производитель. В функции оптового продавца входят продажи и продвижение товаров, совершение закупок и формирование ассортимента, разбиение грузов на мелкие партии, складирование, транспортировка, финансирование, принятие риска, распространение маркетинговой информации, оказание услуг по управлению и консультационных услуг.

Существуют различные типы организаций оптовой торговли: оптовые торговцы (с полным циклом и ограниченным циклом обслуживания), брокеры и агенты, торговые отделения и офисы производителей и розничных продавцов, сбытовые отделения и конторы, закупочные отделения и офисы; специализированные оптовые компании. Наибольшего успеха добиваются те компании оптовой торговли, которые адаптируют свои услуги к потребностям поставщиков и конечных потребителей, четко определяя свое место в маркетинговом канале.

Производители физических товаров и услуг должны использовать маркетинговую логистику, т. е. находить наилучший способ хранения и доставки продукции к местам ее продажи и потребления. К логистике относятся оформление заказов на поставки, складирование, управление запасами и транспортировка. И хотя затраты на логистику относительно высоки, качественно проработанная логистическая программа представляет собой мощное средство конкурентной борьбы. Конечная цель маркетинговой логистики — эффективное и выгодное для поставщика удовлетворение требований покупателей.

## Примечания

1. Hoover's Company Capsules, 1999.
2. Susan E. Fisher, «W.W. Grainger Procures Success on the Web», Info World, December 10, 1999.

3. *James A. Narus and James C. Anderson*, «Contributing as Distributor to Partnerships with Manufacturers», *Business Horizons*, September-October 1987; см. *nKVKeJames D. Hlavecek and Tommy J. McCuiston*, «Industrial Distributors — When, Who, and How», *Harvard Business Review*, March-April 1983, pp. 96-101.
4. *Ronald Henkoff*, «Delivering the Goods», *Fortune*, November 28, 1994, pp. 64-78.
5. *Ronald Henkoff*, «Delivering the Goods», *Fortune*, November 28, 1994, pp. 64-78.
6. *Rita Koselka*, «Distribution Revolution», *Forbes*, May 25, 1992, pp. 54-62.
7. Оптимальный объем заказа рассчитывается по формуле  $Q^* = 2DS/IC$ , где  $D$  — годовой спрос,  $S$  — стоимость размещения одного заказа;  $I$  — годовая стоимость транспортировки на единицу продукции. Эта формула оптимального размера заказа предполагает постоянными величинами стоимости выполнения заказа и стоимости транспортировки дополнительной единицы продукции к месту хранения, отсутствие оптовых скидок и наличие точной информации об объеме спроса. Дополнительно см. *Richard J. Tersine*, *Principles of Inventory and Materials Management*, 4-th ed, Upper Saddle River, NJ Prentice Hall, 1994.

# Глава 16

## Разработка и управление

## интегрированными

## маркетинговыми коммуникациями

*В этой главе рассматриваются следующие вопросы.*

- В чем состоят основные этапы разработки программы интегрированных маркетинговых коммуникаций?
- Каковы основные этапы разработки рекламной кампании?
- Как эффективно использовать возможности стимулирования сбыта, связей с общественностью, прямого маркетинга и е-маркетинга?

Задачи современного маркетинга не ограничиваются разработкой необходимых потребителям продуктов, установлением приемлемых цен и обеспечением широкой доступности товаров в торговых точках. Компании должны постоянно взаимодействовать с реальными и потенциальными партнерами и с общественностью. Для большинства фирм проблема состоит не в том, стоит ли им устанавливать коммуникации, а в том, какую информацию необходимо донести, кому и как часто.

Комплекс маркетинговых коммуникаций включает рекламу, стимулирование сбыта, связи с общественностью и публикации в прессе для формирования публичности, личные продажи и прямой маркетинг. Опытные специалисты по маркетингу знают, что на характер и результаты коммуникаций влияют внешний вид товара и его цена, форма и цвет упаковки, манеры и внешний вид торгового представителя, интерьер офиса и даже канцелярские принадлежности — любой из этих факторов передает определенную информацию покупателям. Каждый контакт с торговой маркой подкрепляет или изменяет впечатление клиента о компании. Поэтому разработка эффективного обращения и стратегии позиционирования товара требуют интеграции всех элементов маркетинга-микс.

В данной главе сначала рассматриваются проблемы создания эффективных маркетинговых коммуникаций и всего коммуникативного комплекса, затем подробно исследуются вопросы рекламы, стимулирования сбыта, связей с общественностью, прямого и онлайн-маркетинга. В гл. 17 мы обсудим роли торговых представителей и личных продаж.

### Коммуникативный процесс

Коммуникативный процесс принято рассматривать как интерактивный диалог между компаниями и их потребителями, осуществляющийся на стадиях подготовки к продаже, самой продажи, покупки товара и дальнейшего распоряжения

им. Каждая компания должна не только найти ответ на вопрос «Как нам добиться охвата целевой аудитории?», но и «Как покупатель может связаться с нашей компанией?» Современные продавцы для поддержания контактов с потребителями имеют в своем распоряжении многочисленные средства коммуникации (табл. 16.1). Все активнее развиваются новейшие информационные технологии, в частности Интернет, которые стимулируют переход компаний от массовых коммуникаций к более сфокусированным, к диалогу с потребителями и партнерами.

Обычно выделяют восемь основных этапов разработки эффективной программы коммуникаций: (1) определение целевой аудитории; (2) постановка коммуникативных целей; (3) создание обращения; (4) выбор каналов коммуникации; (5) определение общего, выделяемого на осуществление коммуникаций бюджета; (6) принятие решения о комплексе коммуникаций; (7) оценка результатов коммуникаций; (8) управление процессом интегрированных маркетинговых коммуникаций.

**Таблица 16.1.** Основные средства коммуникаций

Реклама	Стимулирование сбыта	Связи с общественностью	Личная продажа	Прямой маркетинг
Реклама в печати, по каналам теле- и радиовещания и в онлайн-режиме	Конкурсы, игры, тотализаторы, лотереи	Пакеты информации для прессы	Торговые презентации	Продажи по каталогам
На упаковке	Призы и подарки	Выпуск видеонюветей	Встречи и собрания	Прямая почтовая рассылка
Рекламные ролики	Бесплатные образцы товаров	Выступления	Поощрительные программы	Телемаркетинг
Брошюры и буклеты	Отраслевые и торговые выставки и ярмарки	Ежегодные отчеты	Промышленно-торговые выставки и ярмарки	Э-покупки
Справочники	Демонстрации	Пожертвования		Телемагазины
Рекламные щиты и постеры	Купоны	Спонсорство		Факсимильные обращения
Рекламные планшеты	Скидки	Публикации		Э-почта
Экспозиции в местах продажи	Низкий кредитный процент	Отношения с общественностью		Голосовая почта
Аудио- и визуальные материалы	Снижение цен	Лоббирование		

Окончание табл. 16.1

Реклама	Стимулирование сбыта	Связи с общественностью	Личная продажа	Прямой маркетинг
Символы и логотипы	Долгосрочные программы	Отличительные средства связи		
На web-сайтах и рекламные заголовки в Интернете (баннеры)	Принудительный ассортимент	Мероприятия		

### Первый этап: определение целевой аудитории

Начальный этап разработки эффективных коммуникаций — формирование четкого представления о целевой аудитории, которая может состоять из потенциальных покупателей продукции компании; реальных потребителей, принимающих решения о покупке или влияющих на принятие решений; индивидов; групп по интересам; социальных групп или общества в целом. Особенности целевой аудитории оказывают большое влияние на решение коммуникатора о том, когда, где, как и к кому он будет обращаться и в чем будет заключаться его сообщение.

Анализ целевой аудитории помогает идентифицировать мнение потребителей об имидже компании, ее товарах и продукции конкурентов. Имидж — это набор представлений, идей и впечатлений индивида о конкретном объекте. Определяющие установки потребителя и действия по отношению к объекту, например к продукту или услуге, во многом формируются под влиянием их имиджа. При определении имиджа маркетологи сначала изучают уровень осведомленности аудитории о продукте, затем опрашивают респондентов о степени знакомства с продуктом и выясняют мнение о нем.

Если большинство респондентов относятся к товарам компании негативно, необходимо преодолеть проблему отрицательного имиджа, что требует большой работы и терпения, так как первоначальный имидж компании сохраняется у потребителей и после того, как сама организация во многом изменилась. Как только у людей сформировалось определенное мнение о предмете, они воспринимают только подтверждающую его информацию. Чтобы зародить в их душах сомнения и добиться изменения восприятия, требуется предоставить аудитории сведения, принципиально отличные от ее воззрений.

### Второй этап: постановка коммуникативных целей

После определения целевого сегмента рынка и его характеристик менеджмент компании должен принять решение относительно того, какого отклика аудитории она будет добиваться: *познавательного*, *эмоционального* или *поведенческого*. Какое воздействие должны оказывать коммуникации: заронить в сознание аудитории новые мысли, изменить установки, подтолкнуть к действиям? На рис. 16.1 представлены четыре модели формирования отклика (ответной реакции).





Рис. 16.1. Модели формирования ответных реакций

Все они предполагают, что в процессе приобретения товара покупатель в определенной последовательности «проходит» познавательную, эмоциональную и поведенческую стадии. Последовательность «узнай-прочувствуй-сделай» (знание-эмоции-действия) присуща покупке, для которой характерна высокая степень вовлеченности покупателей, воспринимающих различия многочисленных моделей продуктов в рамках товарной категории, например при покупке автомобилей. Альтернативная последовательность «сделай-прочувствуй-узнай» (действие-эмоции-знания) описывает ситуацию, когда степень вовлеченности высока, но аудитория не ощущает или почти не воспринимает различия продуктов из одной товарной категории (приобретение алюминиевой посуды). Третья модель «узнай-сделай-прочувствуй» (знание-действие-эмоции) работает тогда, когда вовлеченность аудитории невысока и потребители не воспринимают различий внутри категории, как, например, при покупке соли. Выбрав правильную последовательность, специалист по маркетингу получает возможность выбрать наиболее адекватные методы коммуникаций.<sup>1</sup>

### Третий этап: разработка сообщения

Определив желаемую ответную реакцию, специалисты по маркетингу переходят к разработке эффективного сообщения. В идеальном случае сообщение привлекает *внимание* целевой аудитории, вызывает *интерес*, возбуждает *желание* и стимулирует *действия* потребителей (модель AIDA — см. рис. 16.1). Как показывает практика, лишь очень немногие обращения воздействуют на совершение покупки, но модель AIDA, или «внимание-интерес-желание-действие», отражает желательные

качества любых коммуникаций. Процесс создания обращения предполагает получение ответов на четыре вопроса: что сказать (содержание сообщения), как логически построить обращение (его структура), какие символы использовать (оформление обращения) и от кого оно должно исходить (источник сообщения).

**Содержание сообщения.** Определяя содержание обращения, специалисты по маркетингу стремятся создать призыв, тему, идею или уникальное торговое предложение. Выделяют три типа призывов.

- *Рациональный призыв* рассчитан на привлечение аудитории путем заявленных выгод товара, например его экономичности или производительности. Широко распространено мнение, что на рациональный призыв более всего реагируют деловые покупатели, обладающие профессиональным знанием продукции, способные определить ценность продукта и объяснить свой выбор другим людям. Покупатели потребительских товаров при планировании крупных покупок также склонны собирать информацию о продуктах, сравнивать выгоды товаров-аналогов.
- *Эмоциональный призыв* призван вызвать отрицательные или положительные эмоции, мотивирующие потребителей к покупке, т. е. специалисты по маркетингу должны создать эффективное *эмоциональное торговое предложение (ЭТП)*. Даже когда товар полностью аналогичен по своим характеристикам продуктам конкурентов, он может вызывать у потребителей уникальные ассоциации, к которым и должны обращаться коммуникации. Апеллирование к негативным чувствам, таким как страх, вина или стыд, используется для того, чтобы побудить людей к какому-либо поведению (чистить зубы) или предотвратить какое-либо поведение (курение). Компании могут также вызывать к таким позитивным чувствам, как юмор, любовь, гордость, радость.
- *Моральный призыв* воздействует на чувство справедливости реципиентов. Такие призывы часто используются для привлечения к общественным мероприятиям. Примером может послужить призыв «Молчание = Смерть», направленный на борьбу против СПИДа общественной компанией *Act-Up*.

Международные фирмы сталкиваются с серьезными проблемами при разработке содержания обращения для глобальных коммуникативных программ. Во-первых, они должны определить, будет ли спрос на их продукт в данной стране? Во-вторых, необходимо удостовериться как в легальности, так и в приемлемости выбранного рыночного сегмента. В-третьих, фирма должна выяснить приемлемость стиля рекламного обращения в странах его распространения. В-четвертых, необходимо решить, где будет разрабатываться реклама — в штаб-квартире компании или на местах. Например, компания *Coca-Cola* разработала серию рекламных объявлений, которые можно «подгонять» под особенности той или иной местной аудитории.

**Структура сообщения.** Эффективность сообщения зависит не только от его содержания, но и от структуры. Например, коммуникатор может считать, что односторонняя аргументация, восхваляющая продукт, будет более действенной, чем двусторонняя, отмечающая также и недостатки товара. Однако в некоторых ситуациях уместнее именно двусторонняя аргументация, особенно если необходимо преодолеть существующие у реципиента негативные ассоциации. Учитывая это, компания *Heinz* выпустила рекламное обращение «Кетчуп "Heinz" распробуешь

не сразу». Двусторонние обращения эффективнее воздействуют на образованную аудиторию и потребителей, первоначально негативно воспринимавших продукт.

Порядок предоставления доводов также имеет большое значение. В случае одностороннего сообщения наиболее сильный довод лучше представлять первым — он привлечет внимание аудитории и заинтересует ее. Это важно учитывать при размещении рекламы в газетах и других медиа-средствах, поскольку аудитория воспринимает только начало рекламного обращения. Для заинтересованных в товаре потребителей, напротив, более эффективным может стать сообщение, построенное по принципу кульминации. Двустороннее обращение к негативно настроенной аудитории целесообразно начать с предполагаемых контрдоводов потребителей и закончить наиболее убедительными аргументами в его пользу.

**Оформление сообщения.** Специалисту по маркетингу необходимо тщательно разрабатывать оформление сообщения. При размещении объявления в печати он должен продумать заголовок, текст, иллюстрации и цветовое оформление. Если обращение будет звучать по радио, следует подобрать слова, выбрать актера или диктора с соответствующим тембром голоса, продумать вокализацию (паузы, вздохи, междометия). Если сообщение планируется передавать по телевидению или лично, необходимо учитывать не только эти элементы, но и жесты, мимику (невербальные средства). Если обращение передается с помощью самого товара или его упаковки, отправитель должен уделять основное внимание цвету, фактуре, запаху, размерам и форме. Сообщения на web-сайтах должны быть гибкими и сочетать различные элементы печатной, радио- и телевизионной рекламы с возможностью эффективного воздействия путем интерактивных коммуникаций для привлечения, сохранения и усиления заинтересованности аудитории. Компания *BMW* сумела объединить развлечение и рекламу в мини-фильмах, посвященных автомобилям *BMW* и размещенных на специальном web-сайте. Для привлечения внимания к сайту, на котором за три недели зарегистрировались 3 млн посетителей, были использованы телевизионные рекламные ролики.

**Источник сообщения.** Обращение, исходящее от привлекательного или популярного человека, сильнее притягивает к себе внимание аудитории и лучше запоминается. Вот почему рекламодатели часто приглашают известных актеров, спортсменов или представителей науки и культуры. В частности, сообщения, распространяемые пользующимся высоким доверием источником, особенно убедительны, и именно по этой причине продукцию многих фармацевтических компаний представляют врачи, имеющие высокую степень доверия аудитории.

На восприятие источника сообщения как надежного влияют три фактора: компетентность, достоверность и способность вызывать симпатию. *Компетентность* — это специальные знания, которыми обладает передающий *сообщение*. *Достоверность* означает восприятие источника сообщения как объективного и честного. Потребители доверяют друзьям, а не случайным людям или торговым представителям, которые занимаются продвижением товара за деньги. *Фактор симпатии* состоит в привлекательности источника для аудитории; такие элементы, как искренность, чувство юмора, естественность, повышают симпатию к источнику сообщения. Источник, набравший наивысшее количество баллов по всем трем категориям, оценивается как наиболее надежный.

## Четвертый этап: выбор каналов коммуникации

Для передачи сообщения отправитель должен выбрать эффективные каналы распространения информации. Например, торговые представители фармацевтических компаний могут привлечь внимание занятого врача не более чем на 5 минут. Вследствие высокой стоимости личных продаж компании отрасли дополнительно используют различные коммуникативные каналы — объявления в медицинских обзорах, прямую почтовую рассылку (включая аудио- и видеокассеты), раздачу бесплатных образцов, телемаркетинг, web-сайты, обычные и телеконференции и многие другие. Все они призваны сформировать у целевой аудитории (практикующих врачей) предпочтение определенной фармацевтической марки. В целом, фирмы могут применять два типа коммуникативных каналов: личные и неличные.

**Личные каналы коммуникации.** Под личными коммуникативными каналами понимается прямое общение двух или более человек, обращение человека непосредственно к аудитории, поддержание связей по телефону или посредством e-почты. Эффективность личных каналов коммуникации определяется уровнем индивидуализации презентации и обратной связи. Например, производитель косметики фирма *Kiehl's* не размещает рекламу и не создает оригинальную упаковку; вместо этого всякому, кто входит в магазин *Kiehl's*, персонал вручает бесплатный образец продукции. Тем самым фирма поощряет широкий обмен информацией между покупателями и позитивные отзывы.

Для стимулирования воздействия каналов компании могут предпринять следующие шаги.

- *Определить источники влияния (потребителей и компании) и сконцентрировать на них свои усилия.* В инновационной политике и политике закупок компании отрасли нередко ориентируются на лидера рынка.
- *Направить усилия на формирование лидеров мнений, предоставив им на выгодных условиях товары компании.* Новая модель теннисной ракетки может быть предложена школьной теннисной команде по специальной низкой цене.
- *Обратиться к людям, имеющим влияние в местных сообществах, — известным в городе диск-жокеям, лидерам различных общественных организаций.* Компания *Ford* при выведении на рынок новой модели «Thunderbird» разослала специальное предложение руководителям различных организаций, предложив им бесплатное пользование автомобилем в течение суток; 10% респондентов приняли решение о приобретении новой модели, а 84% заявили о том, что будут рекомендовать ее друзьям.
- *Использовать в рекламе рекомендации влиятельных или пользующихся доверием аудитории людей.* Именно такова политика производителей спортивной одежды и инвентаря, приглашающих участвовать в рекламе известных спортсменов.
- *Разработать рекламу, обладающую высокой «разговорной применимостью».* Такая реклама часто несет слоган, который затем широко применяется в разговорной речи, например призыв компании *Nike* «Just do it».
- *Развивать устные каналы информации для потребителей.* Профессиональные бухгалтерские и аудиторские фирмы стимулируют клиентов к распространению благоприятных отзывов об услугах компании.

- *Организовать электронный форум.* Владельцы автомобилей «Toyota», имеющие доступ к Интернету, для обмена опытом могут воспользоваться онлайновой сервисной линией *America Online*.
- *Использовать «вирусный» маркетинг.* Онлайн-маркетологи могут использовать так называемый «вирусный маркетинг» (viral marketing) — особую форму отзывов, призванных привлечь внимание к сайтам компаний. Он предполагает устные отзывы пользователей о продуктах и услугах компании и распространяемой ею информации.

**Неличные каналы коммуникации.** Неличные каналы коммуникации включают медиа-средства, атмосферу и мероприятия. *Медиа-средства* объединяют печатные средства (газеты, журналы, прямую почтовую рассылку), средства вещания (радио, телевидение), электронные средства (аудио- и видеокассеты, видеодиски, компакт-диски, web-сайты) и средства наружной рекламы (объявления, вывески, плакаты, постеры). Большинство обращений, передаваемых через неличные каналы, осуществляется на платной основе.

*Атмосфера* — это «сконцентрированная среда», которая создает или подкрепляет знание покупателя и направляет его на совершение покупки. Так, адвокатская контора, декорированная дорогими коврами и мебелью, должна сформировать у клиента уверенность в ее «стабильности» и «преуспевании».<sup>2</sup>

*Мероприятия* — это действия, направленные на передачу определенных обращений контактной аудитории. Например, универмаги проводят специальные мероприятия и художественные выставки, чтобы поддерживать имидж изысканного и культурного предприятия в глазах хорошо обеспеченных покупателей.

Личные коммуникации часто эффективнее массовых, однако неличные каналы посредством двухступенчатого процесса коммуникативного потока также воздействуют на персональное отношение и поведение индивидов. Идеи, распространяемые по радио, телевидению, через печатные издания и Интернет, передаются *лидерам мнений*, а от них другим группам населения, в меньшей степени охваченным медиа-средствами. Такая двухступенчатость потока имеет несколько последствий. Во-первых, влияние медиа-средств на общественное мнение является опосредованным, так как информация проходит через промежуточную стадию лидеров мнений, которые и доносят ее до целевых групп. Во-вторых, двухступенчатый поток информации показывает, что люди взаимодействуют главным образом внутри своей социальной группы, заимствуя в процессе общения идеи от носителей мнений. В-третьих, в соответствии с концепцией двухступенчатой коммуникации, коммуникатор, использующий неличные каналы, должен обращаться непосредственно к лидерам мнений, чтобы уже они распространяли новую информацию в своих группах. Поэтому, к примеру, производители программного обеспечения проводят предварительные презентации своей продукции для лидеров мнений и только после этого выпускают их в широкую продажу.

### Пятый этап: формирование бюджета маркетинговых коммуникаций

Затраты на продвижение значительно варьируются в отраслях и компаниях; в разных фирмах косметической отрасли эти статьи расходов могут составлять 30–50% от объе-

мов продаж, а у производителей промышленного оборудования — только 5-10%. Как осуществляется планирование бюджета на продвижение?

Ниже представлены четыре распространенных методики.

- *Метод исчисления бюджета исходя из имеющихся денежных средств.* Многие компании устанавливают бюджет на продвижение с учетом существующих финансовых возможностей. Однако данная методика упускает из вида роль продвижения как объекта инвестирования и его влияние на объемы продаж; она также обуславливает неопределенность годового бюджета и затрудняет долгосрочное планирование маркетинговых программ.
- *Исчисление бюджета в процентах от объема сбыта.* Многие компании устанавливают бюджет на продвижение как определенный процент от объема сбыта продукции (реального или прогнозируемого) или в процентах к цене товара. Сторонники данного метода отмечают, что он связывает расходы на продвижение с корпоративным уровнем сбыта в течение всего производственного цикла; заставляет менеджеров учитывать взаимосвязи между затратами на продвижение, отпускными ценами и прибыльностью единицы продукции; способствует установлению стабильности в отрасли (если конкуренты придерживаются той же политики и аналогичных размеров отчислений на продвижение). С другой стороны, при этом методе объем сбыта рассматривается как детерминанта продвижения, а не как его результат, что означает отсутствие логической основы для выбора правильного размера отчислений.
- *Метод конкурентного паритета.* Некоторые компании устанавливают бюджет на продвижение, ориентируясь на затраты конкурентов. Сторонники метода мотивируют свою политику тем, что расходы конкурентов отражают опыт, накопленный отраслью, и способствуют сохранению равновесия в отрасли, однако эта аргументация несостоятельна. Нет никаких оснований считать, что конкуренты лучше вас знают оптимальный бюджет на продвижение. Репутация, ресурсы, возможности и цели компаний настолько различны, что бюджет на продвижение одной из них вряд ли удовлетворит потребности другой.
- *Исчисление бюджета исходя из целей и задач.* При данной методике маркетологи разрабатывают бюджет исходя из конкретных целей продвижения, задач, которые необходимо решить для их достижения, и оценки соответствующих затрат. Полученная сумма затрат является проектом бюджета на продвижение. Данный метод имеет важное преимущество: он требует от менеджеров разработки предложений по четкой взаимосвязи расходуемых средств, степени охвата аудитории, интенсивности опробования товара и регулярности его покупок.

## Шестой этап: разработка и управление комплексом маркетинговых коммуникаций

Определив бюджет на коммуникации, необходимо решить вопрос распределения средств между пятью основными инструментами продвижения. Как правило, способы распределения бюджета сильно различаются даже в рамках предприя-

тий одной отрасли. Так, компания *Avon* основной акцент делает на личные продажи, а *Cover Girl* — на активную рекламу. В связи с постоянным поиском новых способов повышения эффективности продвижения, в частности при помощи замены одного его инструмента другим, компании должны тщательно координировать все функции маркетинга.

Инструменты продвижения. Каждое средство продвижения отличается как уникальными характеристиками, так и соответствующими им издержками.

- *Реклама.* Реклама используется для создания долгосрочного имиджа продукта (рекламная политика компании *Coca-Cola*) или для стимулирования спроса (реклама воскресных распродаж универмагов *Sears*). Реклама — это эффективный способ достижения территориально разбросанных покупателей. Некоторые формы рекламы (например, на телевидении) требуют выделения значительных средств, другие (реклама в газетах) — стоят значительно дешевле.
- *Стимулирование сбыта.* Инструменты стимулирования сбыта (купоны, конкурсы, премии и подобные мероприятия) весьма разнообразны и обладают тремя преимуществами: (1) *коммуникативными* (привлекают внимание целевой аудитории и, как правило, содержат информацию, подводящую потребителя к товару); (2) *побудительными* (содержат уступку, скидку или стимул, представляющий ценность для потребителя); (3) *пригласительными* (несут приглашение немедленно заключить сделку или совершить покупку). Мероприятия по стимулированию сбыта используются для краткосрочного воздействия, например для подчеркивания выгоды рыночного предложения в целях резкого увеличения объема продаж.
- *Связи с общественностью и публицити.* Привлекательность связей с общественностью и формирования публицити базируется на трех положениях: (1) *высокое доверие* (сообщения в выпуске новостей и статьи о возможностях продукта более авторитетны, чем реклама, и пользуются большим доверием); (2) *возможность застать покупателя врасплох* (используемые методы позволяют достичь потенциальных потребителей, избегающих контактов с торговыми представителями и рекламой); (3) *усиление впечатления* (возможность усилить впечатление о компании или ее продукте).
- *Прямой маркетинг.* Все формы прямого маркетинга — прямая почтовая рассылка, телемаркетинг, интернет-маркетинг — обладают общими характеристиками, к которым относятся: (1) *индивидуальность* (обращение адресуется конкретному человеку); (2) *кастомизация* (обращение строится с учетом привлекательности для конкретного адресата); (3) *оперативность* (сообщение может быть подготовлено очень быстро); (4) *интерактивность* (обращение изменяется в зависимости от реакции получателя).
- *Личные продажи.* Личные продажи обладают тремя отличительными свойствами: (1) *личный контакт* (непосредственное интерактивное взаимодействие двух или более человек); (2) *культура отношений* (в ходе личных продаж развиваются различные типы отношений — от формального общения «продавец-покупатель» до установления прочных дружеских связей); (3) *ответная реакция* (покупатель чувствует некоторую обязанность выслушать предложение и отреагировать на него).

**Факторы формирования комплекса маркетинговых коммуникаций.** Разрабатывая мероприятия комплекса продвижения, компании должны учитывать следующие факторы.

- *Тип рынка.* Хотя на бизнес-рынках основным инструментом продвижения являются личные продажи, рекламе тоже отводится важная роль. Именно реклама обеспечивает осведомленность потребителей о продукте и понимание его отличительных преимуществ, она эффективно напоминает о товаре, открывая пути для торговых представителей, способствует легитимизации компании и ее товаров, выступает средством повторного обращения к клиентам с напоминанием о покупке. На потребительском рынке личные продажи могут быть также эффективными, поскольку помогают убедить дилеров приобретать и выставлять больше товара, повышать энтузиазм дилеров, расширять дилерскую сеть, увеличивать объем покупок существующими клиентами.
- *Готовность к покупке.* На рис. 16.2 показано изменение эффективности затрат на продвижение на разных стадиях готовности покупателя к приобретению товара. На стадии формирования осведомленности наиболее важную роль играют реклама и паблисити. На восприятие покупателем товара главным образом влияют реклама и личные продажи, а на убеждение покупателя — преимущественно личные продажи. Покупки совершаются преимущественно в ходе личных продаж или под влиянием мероприятий по стимулированию сбыта. Вероятность повторного заказа во многом определяется личными продажами и стимулированием сбыта, а также рекламой-напоминанием.
- *Жизненный цикл товара.* На разных стадиях жизненного цикла товара меняется также эффективность затрат на средства продвижения. На этапе внедрения наиболее эффективны реклама и паблисити; затем, на этапе развития, эффективность всех средств продвижения снижается, так как рост спроса обеспечи-

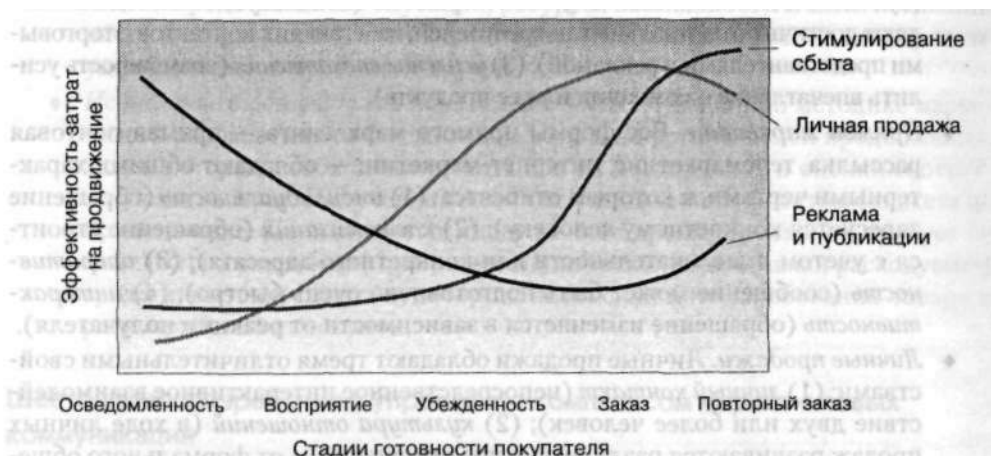


Рис. 16.2. Эффективность затрат разных орудий продвижения на разных стадиях готовности к покупке



вается, прежде всего, распространением информации о товаре в виде устных отзывов потребителей. На этапе зрелости особое значение приобретают стимулирование сбыта, реклама и личные продажи. На этапе спада используются мероприятия по стимулированию сбыта; воздействие рекламы и публицити снижается, торговые представители уделяют товару минимум внимания.

- *Положение компании на рынке.* Лидеры рынков получают больше выгод от рекламных кампаний, чем от мероприятий по стимулированию сбыта. И наоборот, небольшие компании выигрывают, используя в комплексе маркетинговых коммуникаций мероприятия по стимулированию сбыта.

### Седьмой этап: оценка результатов коммуникаций

После реализации плана продвижения коммуникатор должен оценить его воздействие на целевую аудиторию. Представителей аудитории опрашивают и выясняют, запомнили ли они рекламное обращение, сколько раз его видели, что именно в нем запомнилось, какие ощущения оно вызвало, как повлияло на отношение к компании и ее продукту. Кроме того, необходимо определить поведенческие показатели отклика аудитории, например, сколько покупателей приобрели товар и рассказали о нем другим людям.

Допустим, опрос показал, что 80% целевых потребителей осведомлены о марке А, 60% приобретали товары этой марки и только 20% из них остались удовлетворены характеристиками продукта. Эти цифры показывают, что программа коммуникаций способствовала созданию осведомленности потребителей о марке, но сам марочный продукт не оправдал ожиданий аудитории. Однако если о марке знают 40% потребителей, 30% сделали пробную покупку, а 80% из них удовлетворены — программу коммуникаций и бюджет продвижения следует усилить, чтобы донести до потребителей информацию о преимуществах марки.

### Восьмой этап: разработка и управление интегрированными маркетинговыми коммуникациями

Учитывая разделение массовых рынков на мини-рынки, развитие новых видов медиа-средств и повышение требовательности потребителей, компании должны расширять диапазон инструментов и обращений к целевым аудиториям. Это требует привлечения интегрированных маркетинговых коммуникаций (ИМК). По определению Американской ассоциации рекламных агентств, *интегрированные маркетинговые коммуникации (ИМК)* — это концепция планирования маркетинговых коммуникаций, исходящая из необходимости оценки стратегической роли их отдельных направлений (рекламы, стимулирования сбыта, связей с общественностью и др.) и поиска оптимального сочетания для обеспечения четкости, последовательности и максимизации воздействия коммуникативных программ посредством интеграции всех дискретных сообщений.

Опыт многих компаний показывает, что использование ИМК позволяет усилить воздействие сообщений на объем продаж, повышает ответственность работников за согласованное формирование имиджа торговых марок и обращения ком-

пании. При правильном использовании ИМК увеличит и степень охвата целевой аудитории путем доведения до нее нужного сообщения в нужное время и в нужном месте.

## Разработка и управление рекламной кампанией

**Реклама** — любая оплачиваемая конкретным заказчиком форма неличного представления и продвижения идей, товаров или услуг. Рекламодателями выступают не только коммерческие предприятия, но и музеи, благотворительные и правительственные организации, которые обращаются к обществу с целью проинформировать его о чем-либо. Реклама независимо от поставленной цели — подчеркнуть превосходство чипов компании *Intel* или предупредить о вреде наркотиков — один из самых эффективных способов доведения информации до потребителя.

При разработке рекламной программы менеджеры по маркетингу должны прежде всего определить целевой рынок и мотивы покупателей. Затем следует ответить на пять основных раскрывающих содержание рекламной программы и известных как пять «М» вопросов: *Миссия (Mission)* — в чем состоит цель рекламной кампании? *Деньги (Money)* — каких средств она потребует? *Обращение (Message)* — какое рекламное сообщение необходимо донести до потребителя? *Медиа-средства (Media)* — какие медиа-средства следует использовать? *Измерение (Measurement)* — как оценить результаты рекламной кампании?

Возможные ответы на эти вопросы представлены на рис. 16.3.

### Постановка цели рекламы

Рекламные цели классифицируются в соответствии с тем, к чему стремится организация: информировать целевую аудиторию, убедить потребителей или напомнить о товарах и услугах.

- *Информативная реклама* играет важную роль на начальной стадии продвижения товара, когда цель заключается в создании первичного спроса. Так, производитель DVD должен в первую очередь донести до потребителей информацию о преимуществах данной технологии.
- *Убеждающая реклама* приобретает особое значение на стадии конкурентной борьбы, когда целью компании является формирование избирательного спроса на определенную марку товара. Например, производитель виски «Chivas Regal» стремится убедить потребителей, что именно его продукция, а не другие марки виски, обладает истинно шотландским вкусом. Иногда убеждающая реклама принимает форму *сравнительной* рекламы, при которой проводится явное сопоставление свойств двух или нескольких марок товаров.
- *Напоминающая реклама* имеет большое значение для продвижения уже известных товаров. Дорогостоящая четырехцветная реклама «Coca-Cola» в разных журналах напоминает потребителям о необходимости приобрести этот напиток, а не информирует о нем. К этому же виду относится *поддер-*

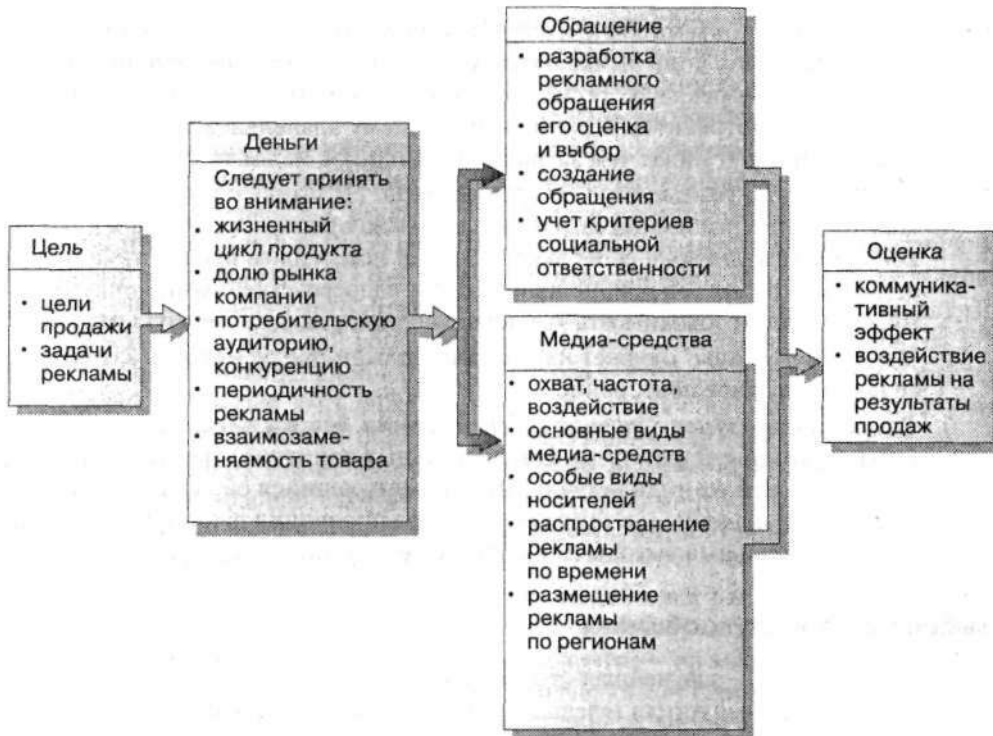


Рис. 16.3. Пять принципов рекламы

*живающая реклама*, цель которой — убедить потребителя в правильности сделанного выбора. Например, в рекламе автомобилей часто изображают довольных владельцев новых автомобилей.

При постановке рекламной цели следует исходить из анализа текущей ситуации на рынке. Например, если производитель является лидером рынка, товар достаточно известен, но уровень его продаж невысок, цель рекламной кампании может заключаться в стимулировании спроса. Если же не входящий в число лидеров рынка, но обладающий сильной маркой поставщик выпускает новую продукцию, целью рекламной кампании будет убеждение рынка в превосходстве товаров этой марки.

### Решения относительно рекламного бюджета

При подготовке рекламного бюджета необходимо учитывать пять следующих факторов.

1. *Этап жизненного цикла товара.* Как правило, на рекламу новой продукции выделяют больше средств, так как необходимо сформировать осведомленность потребителей и завоевать их признание. Положительно зарекомендовавшие себя марки обычно требуют меньших расходов для поддержания уровня продаж.
2. *Доля рынка и потребительская база.* Торговые марки, обладающие высокой долей рынка, требуют меньших расходов на рекламу, рассчитываемых

как процент от объема сбыта и направляемых на сохранение рыночной доли. Для расширения доли рынка путем увеличения продаж необходимы высокие затраты на рекламу. В силу взаимосвязанности затрат и степени воздействия на потребителей расходы на рекламу владельцев широко известной марки будут ниже, чем затраты поставщиков малоизвестных марок.

3. *Конкуренция и создаваемые ею препятствия.* На рынке с высоким уровнем конкуренции и рекламных затрат реклама должна быть более весомой и «громкой», иначе аудитория ее не заметит. Даже простейшее препятствие в виде рекламы торговых марок, не являющихся непосредственными конкурентами, вызывает необходимость увеличения средств на рекламную кампанию.
4. *Частота рекламы.* Бюджет на рекламу должен предусмотреть затраты на ее неоднократное повторение.
5. *Возможности замены товара субститутами.* Марки товаров одной группы (например, сигарет, пива, безалкогольных напитков) требуют рекламы, формирующей их индивидуальный запоминающийся образ. Реклама имеет большое значение и в тех случаях, когда продукция данной марки предлагает уникальные выгоды или обладает необычными качествами.

## Выбор рекламного сообщения

Творческий подход — важнейшая сторона любой рекламной кампании. В 1997 г. компания *Taco Bell* выпустила телевизионную рекламу, в которой голодный щенок чау-чау говорил: «Хочу съесть хоть что-нибудь от *Taco Bell*». Реклама оказала сильное воздействие на 18-35-летних потребителей и произвела фурор среди производителей, начавших использовать изображение щенка на одежде и предметах домашнего обихода. В течение года объем продаж компании возрос на 4,3%. К концу 2000 г. в связи с уменьшением продаж было решено разработать другую рекламу. В ней зрители увидели веселую молодежь — поющих и танцующих юношей и девушек; благодаря новому ролику продажи *Taco Bell* в 2002 г. выросли вновь.<sup>3</sup>

Рекламодатели проходят четыре этапа в развитии креативной стратегии: генерирование идей рекламного сообщения, их оценку и выбор, создание обращения и контроль социально-ответственной направленности.

Генерирование идей сообщения. Реклама «основных выгод» продукта должна рассматриваться как составная часть концепции продвижения товара. Но и в рамках этой концепции существуют широкие возможности для применения творческих идей. Может так случиться, что компания-производитель через какое-то время захочет изменить рекламный образ товара, особенно если потребители будут искать новые, или другие, выгоды данного изделия.

Специалисты, обладающие креативными способностями, используют различные способы повышения привлекательности рекламного обращения. Многие из них приходят к решению *индуктивно* — в результате общения с потребителями, дилерами, экспертами и конкурентами, тогда как другие при создании рекламных обращений применяют *дедукцию*. Независимо от применяемого творческого подхода специалист по маркетингу должен ответить на вопрос: сколько вариантов рекламных обращений должно быть представлено на выбор рекламодателю?

Чем больше выдвинуто независимых идей, тем вероятнее, что одна из них будет превосходной. С другой стороны, чем больше времени тратится на создание рекламы, тем выше ее стоимость, даже при использовании обычных рекламных объявлений современных компьютерных издательских систем.

**Оценка и выбор.** Хорошее рекламное объявление обычно фокусируется на одном — главном — утверждении. Д. Тведт предложил оценивать сообщения по принципу *желательности, исключительности и правдоподобности*.<sup>4</sup> Например, организация *The March of Dimes* провела исследование рекламных обращений для кампании по привлечению средств на предотвращение врожденных дефектов. Для проведения «мозгового штурма» было предложено несколько объявлений. Группу молодых родителей попросили оценить способность заинтересовать, отличительность и правдоподобность каждого объявления по 100-балльной шкале. Объявление «Каждый день рождается 700 младенцев с врожденными дефектами» было оценено 70, 62 и 80 баллами соответственно, тогда как объявление «Ваш следующий ребенок может иметь врожденный дефект» — 58, 51 и 70 баллами. Первый текст превзошел второй по всем показателям. Чтобы определить, какое сообщение лучше всего воздействует на целевую аудиторию, рекламодателю следует провести маркетинговое исследование.

**Создание рекламного сообщения.** Сила воздействия рекламного обращения зависит не только от самого текста, но и от того, как он представлен. Одни рекламные объявления направлены на *рациональное*, другие — на *эмоциональное позиционирование*. Американская реклама обычно подчеркивает особенности или выгоды товара и направлена на рациональное воздействие: «Сделает одежду чище». Японская реклама не так прямолинейна и направлена на эмоциональное восприятие.

Хорошая реклама может иметь определяющее значение при продвижении однородных товаров, например стиральных порошков, сигарет, кофе и водки. Рассмотрим это на примере рекламы водки.

Хотя водка относится к потребительским товарам, диапазон марочных предпочтений и лояльности покупателей различным ее маркам просто ошеломляет. Большинство из них основано на рекламном образе. Шведская водка «Absolut» стала самой продаваемой в США вследствие интеграции стратегии определения целевых потребителей, оригинальной упаковки и рекламной политики, направленной на людей с утонченным вкусом, высокой мобильностью и любящих выпить. Запоминающаяся форма бутылки, ассоциирующаяся со шведским отсутствием излишеств, стала своеобразным символом и занимает центральное место в каждой рекламе. В настоящее время продажи «Absolut» превосходят отметку в \$1 млрд в год.<sup>5</sup>

При подготовке рекламной кампании обычно разрабатывается *стратегия изложения сообщения*, описывающая цель, содержание, аргументацию и тон, которые должны присутствовать в обращении. Любое рекламное сообщение может быть выполнено во множестве разнообразных стилей. Реклама может быть представлена как бытовая сценка, образ жизни, демонстрация полета фантазии, создание настроения или образа с использованием музыкального сопровождения или личности-символа, как техническая экспертиза, научное доказательство или рекомендация и одобрение компетентного лица. Например, реклама препарата «Rogaine» ориентирована на мужскую аудиторию, выполнена в стиле одобрения

продукта известной личностью и обещает более эффективную по сравнению с другими средствами стимуляцию роста волос у лысеющих мужчин.

Для рекламы важно найти запоминающиеся слова и яркие обороты речи, привлекающие внимание и воздействующие на аудиторию. Ниже приведены несколько рекламных обращений, которые имели бы меньшее воздействие, будь они выражены другими словами.

#### **Тема обращения**

Наша технология поможет вам сделать почти все, что захотите

Мы не навязываем, просто это хорошая машина

Вы платите цену, которую устанавливаете сами

#### **Обращение**

«Куда отправимся сегодня?»

(компания *Microsoft*)

«Автолюбители хотят эту машину»  
(компания *Volkswagen*)

«Назовите свою цену»  
(*Priceline.com*)

Элементы формата — размер, цвет, иллюстрации — влияют и на повышение уровня воздействия рекламы, и на ее стоимость. Незначительное изменение отдельных элементов может усилить воздействие рекламного сообщения. Крупноформатная реклама привлекает больше внимания, хотя далеко не всегда пропорциональна затратам. Цветные иллюстрации повышают как эффективность рекламного объявления, так и его стоимость. Тщательно продумывая относительное доминирование разных элементов, можно достигнуть большей степени привлечения внимания и эффективности рекламного сообщения.

**Социальная ответственность.** Рекламодатели и работающие для них агентства должны быть уверены в том, что их «креативная» реклама не нарушает социальные и юридические нормы. Большинство компаний придерживается честного и открытого общения с потребителями. Однако бывают и отклонения от общепринятых норм, поэтому государство приняло ряд законов, регламентирующих рекламную деятельность. По законам США рекламодатели должны избегать ложных и вводящих в заблуждение рекламных обращений. В США продавцам запрещается использовать такие методы, как, например, метод «приманки и переключения» (предлагающий соблазнительно низкие цены, чтобы завлечь покупателей в магазин и затем переключить их внимание на другие, более дорогие товары). Рекламодатели должны соблюдать осторожность и не оскорблять различные этнические группы, национальные меньшинства или группы по интересам. Например, рекламу средства для уничтожения насекомых «Black Flag» пришлось изменить, так как группа ветеранов выразила протест против ее звукового сопровождения: над трупами жучков и тараканов играли военный марш.

## **Разработка медиа-стратегий**

После выбора рекламного обращения рекламодатель должен выбрать каналы его распространения. На этом этапе решаются вопросы, касающиеся желаемого охвата аудитории, периодичности и уровня воздействия рекламы; определяются медиа-средства и выбираются конкретные носители рекламы; устанавливаются временные и географические принципы ее размещения.

**Решения о степени охвата аудитории, частоте повторения и силе воздействия рекламы. Выбор медиа-средств** — это поиск наиболее экономически эффективных каналов распространения информации, способных обеспечить необходимое число контактов с целевой аудиторией. Что подразумевается под необходимым числом контактов? Предполагается, что рекламодатель хочет добиться определенного отклика целевой аудитории, например определенного уровня пробной покупки. Последний зависит и от уровня марочной осведомленности аудитории. Эффективность контактов для формирования осведомленности аудитории зависит от охвата аудитории, частоты контактов (обращений) и силы их воздействия, где:

- *охват аудитории (А)* — количество человек или семей, как минимум один раз за определенный период времени контактирующих с конкретным средством рекламы;
- *частота контактов (обращений) (С)* — среднее число контактов человека или семьи с данным средством рекламы за определенный период времени;
- *сила воздействия (В)* — качественная ценность контакта через данное средство рекламы (реклама шампуня для детей в журнале «Домашний очаг» оказывает более сильное влияние, чем в газете «Коммерсант»).

При медиа-планировании необходимо рассчитать наиболее экономически эффективное для данного бюджета сочетание показателей охвата аудитории, частоты контактов и силы воздействия. Охват аудитории имеет наибольшее значение в рекламной кампании, предвещающей выпуск новой продукции, в рекламе фланговых торговых марок, в расширении семейства известных марок, в рекламе марок, пользующихся слабым спросом, или при неопределенности на целевом рынке. Частота контактов занимает ведущее положение при высокой конкуренции, сложности содержания рекламной идеи, высоком уровне противодействия потребителей или коротком цикле потребления.

Многие рекламодатели считают, что для эффективного воздействия на целевую аудиторию необходимо высокое число контактов: низкая частота повторов не даст результатов, так как рекламные обращения просто не заметят. Другие сомневаются в необходимости высокой частоты. Они считают, что после того, как человек несколько раз увидит одну и ту же рекламу, он либо откликнется на нее, либо игнорирует, либо перестает обращать на нее внимание. Герберт Кругман уверен, что трех повторов одного рекламного сообщения вполне достаточно.<sup>6</sup>

Другим аргументом в защиту повторов является забываемость рекламы. Чем быстрее забывается информация, связанная с маркой, категорией товара или обращением, тем более оправдано увеличение количества повторов. Но простого повторения недостаточно. Реклама устаревает, и внимание к ней притупляется, поэтому рекламодатели должны обновлять ее.

**Выбор основных медиа-средств.** Специалист по медиа-планированию должен знать возможности основных медиасредств рекламы по охвату, частоте и воздействию на потребителей (характеристики важнейших медиа-средств представлены в табл. 16.2).

Таблица 16.2. Характеристика медиа-средств

Средство	Преимущества	Недостатки
Газеты	Гибкость; своевременность; высокий уровень охвата местного рынка; высокое признание; высокий уровень доверия	Недолговечность; невысокое качество воспроизведения; небольшая «вторичная» аудитория
Телевидение	Сочетание изображения, звука и динамики; обращение непосредственно к чувствам; высокий уровень внимания; высокая степень охвата	Высокая стоимость; насыщенность рекламы; кратковременность контакта; меньшая степень избирательности аудитории
Прямая почтовая реклама	Избирательность аудитории; гибкость; отсутствие рекламной конкуренции в пределах данного средства; адресный характер	Относительно высокая стоимость; устоявшееся мнение о данной форме рекламы как о «макулатуре»
Радио	Массовость; высокая степень избирательности но географическим и демографическим признакам; низкая стоимость	Только звуковое восприятие; низкий по сравнению с ТВ-обращениями уровень внимания; отсутствие стандартных тарифов; непродолжительность воздействия
Журналы	Высокий уровень географической и демографической избирательности; доверие и престиж; высококачественная печать; длинная жизнь; устойчивый «вторичный» круг читателей	Большие разрывы во времени между покупкой места и выходом рекламы; потери при невостребованности тиража; отсутствие гарантий своевременности выхода рекламы
Наружная реклама	Гибкость; <i>высокий показатель</i> повторных контактов; низкая цена; отсутствие конкуренции	Отсутствие <i>избирательности аудитории</i> ; творческие ограничения
Справочники «Желтые страницы»	Высочайшая степень охвата местного рынка; высокое доверие; высокий охват; низкая стоимость	Ограниченная избирательность аудитории; ограниченность креативность
Рекламные брошюры	Высокий уровень избирательности; полный контроль; интерактивные возможности; относительно низкая стоимость	Возможен рост затрат
Буклеты	Гибкость; полный контроль; способность усилить рекламное обращение	Перепроизводство может привести к росту затрат
Телефон	Высокая степень использования; индивидуальный контакт	Относительно высокая стоимость
Интернет	Высокая избирательность; возможности интерактивного контакта; относительно низкие затраты	Сравнительно новое средство; небольшое число пользователей и некоторых странах

Выбор необходимых средств информации проводится с учетом следующих переменных.

- *Предпочтения целевой аудитории.* Например, радио, телевидение и Интернет являются наиболее эффективными медиа-средствами для охвата подростковой аудитории.



- *Изделие.* Медиа-средства различаются по потенциалу демонстрации, визуализации, объяснения, правдоподобности, цветового решения.
- *Обращение.* Обращение, в котором объявляется о предстоящей в ближайшие дни распродаже, следует разместить на радио или в газетах. Сообщение, содержащее значительное количество технических данных, целесообразно размещать в специализированных журналах или в рекламных листовках, отправляемых по почте.
- *Стоимость.* Телевизионная реклама значительно дороже газетной. Обычно учитывается стоимость рекламного обращения на тысячу контактов.

Рональд Раст и Ричард Оливер считают, что новые медиа-средства, такие как Всемирная паутина, ускорят «смерть» традиционной, привычной нам рекламы. Они видят хорошие перспективы прямого взаимовыгодного общения между производителем и потребителем: производители лучше узнают потребителей своей продукции и поэтому смогут совершенствовать и изделия, и рекламные обращения; потребители получают возможность большего контроля, так как самостоятельно определяют необходимость получения рекламного сообщения.<sup>7</sup>

Необходимость привлечения внимания аудитории заставляет специалистов по маркетингу творчески подходить к размещению рекламы. Так, логотипы и изображения продукта с помощью электронных технологий совмещают с нерекламными телевизионными программами; рекламные объявления и логотипы размещают буквально под ногами (на полу, асфальте); передают рекламные объявления по беспроводным каналам связи.

Учитывая широкий диапазон медиа-средств, прежде всего необходимо распределить рекламный бюджет между основными средствами рекламы. Специалист по медиа-планированию должен выбрать конкретные, экономически эффективные для своей компании медиа-средства и с помощью данных специальных служб определить размер и состав их аудитории и стоимость размещения рекламных сообщений.

Для определения размера аудитории используются различные критерии.

- *Тираж (объем распространения):* потенциальное число лиц, охваченных данным медиа-средством.
- *Аудитория:* число потребителей, контактирующих со средством рекламы (если у печатного средства есть вторичные читатели, аудитория превышает расчетную).
- *Эффективная аудитория:* число людей, контактирующих со средством рекламы и обладающих характеристиками потенциальных клиентов.
- *Фактическая аудитория:* число потенциальных потребителей, которые фактически видели рекламное объявление.

Зная размер аудитории конкретного медиа-средства рекламы, можно рассчитать *стоимость охвата тысячи человек*. Если полностраничное четырехцветное объявление в журнале «Newsweek» стоит \$100 тыс., а круг его читателей — 3 млн человек, то стоимость охвата 1 тыс. человек равна приблизительно \$33. То же самое объявление в «Business Week» стоит \$30 тыс., но охватывает только 775 тыс. человек, т. е. стоимость охвата тысячи читателей составит \$39. Таким образом, выбирая медиа-средство, необходимо исходить из стоимости охвата тысячи человек, отдавая пред-

почтение журналам с наиболее низким данным показателем. Журналы часто сами предоставляют рекламодателям «читательский профиль» — характеристики своей аудитории, куда входят возраст, размеры дохода, место жительства, семейное положение, виды досуга и т. д.

**Решения о временном размещении рекламы.** При выборе медиа-средств компании-реklamодатели могут использовать макро- и микрографики. Построение макрографиков основывается на планировании размещения рекламы в зависимости от сезонных колебаний продаж и производственного цикла. Предположим, что 70% продаж изделия приходится на период июнь-сентябрь. При размещении рекламы у фирмы есть три варианта: проведение «сезонной» рекламной кампании, «вне сезона» или постоянно в течение года. Большинство фирм проводит политику «сезонной» рекламы, что не всегда оправданно, так как реклама «вне сезона» может резко повысить объем продаж и потребления, не нанося ущерба сезонной реализации.

В течение установленного периода размещение рекламных обращений может быть концентрированным, непрерывным или периодически повторяемым. Рекламодатель должен также установить частоту повторения рекламных сообщений, которая может быть равномерной, снижающейся, возрастающей или изменяющейся.

При продвижении нового изделия перед рекламодателем стоит проблема выбора между непрерывной, концентрированной, краткосрочной и пульсирующей рекламой. *Непрерывность* достигается равномерным размещением рекламных сообщений в течение определенного периода. Как правило, рекламодатели используют непрерывную рекламу в случае расширения рынка, для товаров повседневного спроса и для привлечения определенных категорий потребителей. *Концентрация* предполагает использование рекламного бюджета в течение одного периода. Такая схема целесообразна для рекламы товаров, срок реализации которых ограничен одним сезоном или какой-либо датой (обычно праздничной). *Краткосрочная*, или *периодическая*, *реклама* означает размещение рекламных объявлений в течение некоторого периода, за которым следует пауза, а затем реклама возобновляется. Данная схема используется при ограниченном рекламном бюджете, относительно редком цикле покупок, при рекламировании сезонных изделий. *Пульсирующая реклама* — это длительное рекламирование с периодическим чередованием низкой и высокой активности. Сторонники пульсирующей рекламы считают, что она обладает наибольшей силой воздействия и позволяет уменьшить рекламный бюджет.

**Решения по географическому распределению рекламы.** При географическом распределении рекламного бюджета компания должна учитывать особенности регионов в отношении размера рынка, реакции на рекламу, эффективности медиа-средств, конкуренции и прибыльности. Компания совершает «национальную покупку», если размещает объявления на общенациональных каналах телевидения или в журналах, распространяемых по всей стране. Приобретение времени на нескольких региональных телевизионных каналах или в печатных изданиях относится к «точной закупке». Реклама в местных медиа-средствах называется «местной, или локальной». Несмотря на эффективность националь-

ной (ИЛИ международной) рекламы, в определенных регионах ее воздействие на потребителей может быть низким.

### Оценка эффективности рекламы

Правильность размещения рекламы и управления рекламной кампанией определяется их эффективностью. Однако фундаментальных исследований по оценке эффективности рекламы крайне мало. Рекламодатели должны стремиться измерить рекламный «коммуникативный эффект» — т. е. потенциальное воздействие рекламы на уровень осведомленности и предпочтений потребителей, их знаний о товаре или марке. Желательно также определить результаты влияния рекламы на уровень сбыта.

- *Исследование коммуникативного эффекта* направлено на определение эффективности воздействия рекламы на потребителя. Это исследование называется «апробацией текстовой части рекламы» и может быть проведено как до размещения рекламного объявления (предварительное тестирование), так и после его публикации или трансляции (пострекламное тестирование).
- *Исследование коммерческого эффекта* сложнее, поскольку на уровень сбыта помимо рекламы влияют многие факторы: свойства и качества товара, цена, доступность продукта, действия конкурентов. Проще всего определить влияние рекламы на объем продаж при проведении прямого маркетинга, наиболее сложно — при использовании рекламы, направленной на создание имиджа фирмы или торговой марки. Один из подходов исследования коммерческого эффекта рекламы приведен на рис. 16.4. Из рисунка следует, что доля рекламных расходов фирмы обуславливает долю получаемого посредством рекламы голоса фирмы, который, в свою очередь, определяет долю мнений потребителей и, в конечном счете, рыночную долю фирмы. Многолетние исследования взаимосвязи между долей голоса и долей рынка для потребительских товаров показали соотношение 1:1 для продуктов с закрепившейся репутацией и 1,5-2,0:1 для новых товаров.



Рис. 16.4. Один из вариантов оценки воздействия рекламы на объем продаж

## Стимулирование сбыта

Стимулирование сбыта — ключевой элемент маркетинговых кампаний, заключается в применении разнообразных, преимущественно краткосрочных, побудительных средств, призванных ускорить или увеличить продажи отдельных товаров или услуг потребителям или торговым предприятиям. В то время как реклама предлагает *основание* для покупки товара, стимулирование сбыта *поощряет* ее. Стимулирование сбыта включает различные средства *стимулирования потребителей* — распространение образцов, купонов, предложения компенсации, снижение цен, премии, призы, вознаграждение клиентов, бесплатные пробы, гарантии, продажа на определенных условиях, перекрестное (совместное) стимулирование, демонстрации в местах продажи; *стимулирование торговли* — снижение цен, рекламные и демонстрационные скидки, бесплатные товары; *стимулирование деловых партнеров и персонала торговой службы* — торговые выставки и конференции, соревнования торговых представителей и специальная реклама.

Десять лет назад соотношение рекламы и мероприятий по стимулированию сбыта составляло примерно 60:40. Сегодня во многих компаниях по продаже потребительских товаров на стимулирование сбыта приходится 65-75% бюджета на продвижение. Быстрому развитию стимулирования сбыта, особенно на потребительских рынках, способствовало несколько факторов. К внутренним факторам относятся: осознание руководством многих компаний значения стимулирования сбыта как наиболее эффективного инструмента продаж; освоение менеджерами по продукту навыков использования средств стимулирования сбыта; необходимость увеличения объема текущих продаж. Внешние факторы включают: увеличение числа разнообразных торговых марок и уменьшение различий между ними; использование конкурентами различных инструментов стимулирования сбыта; ориентацию потребителей преимущественно на цены товаров; требования уступок от производителей со стороны торговли; снижение эффективности рекламы из-за растущих издержек, перенасыщенности и законодательных ограничений.

### Цели стимулирования сбыта

Средства стимулирования сбыта зависят от их специфических целей. Торговля обращается к стимулированию для привлечения новых покупателей, поощрения постоянных клиентов и побуждения случайных потребителей сделать еще одну покупку. Новые потребители, решившие купить товар «на пробу», делятся на три группы: те, кто обычно покупает другую марку товаров той же категории; те, кто предпочитает товары другой категории; те, кто часто меняет свои предпочтения. Стимулы часто привлекают именно последний тип покупателей. Потребители, часто меняющие предпочтения, в первую очередь обращают внимание на низкую цену товара, его полезность или премии, поэтому маловероятно, что поощрение способно превратить таких «меркантильных» покупателей в постоянных клиентов. Стимулирование сбыта на рынке однородных товаров вызывает краткосрочный рост продаж, но оказывает незначительное влияние на рост доли рынка ком-

пании. На рынке различающихся торговых марок стимулирование сбыта может оказать значительное воздействие на изменения рыночных долей поставщиков.

Одной из серьезных проблем совместного применения мероприятий по стимулированию сбыта и рекламы является определение сбалансированности между краткосрочными и долгосрочными целями компании. Реклама воздействует на формирование долгосрочной лояльности торговой марке, но вопрос об ослаблении стимулированием сбыта марочных предпочтений остается открытым. Несомненно, стимулирование интереса к марке исключительно распродажами, купонами, премиями способно обесценить предлагаемый товар в глазах потребителей. Поэтому компаниям необходимо учитывать различия между *ценовым стимулированием* (при котором интерес к марке поддерживается периодическим снижением розничных цен) и *стимулированием на основе дополнительных преимуществ* (направленным на улучшение имиджа торговой марки).

Если интерес к марке стимулируется преимущественно снижением цен, покупатели начинают приобретать ее главным образом на распродажах. Поэтому выделение на стимулирование сбыта хорошо известных товаров более 30% бюджета сопряжено с высоким риском.

Пол Фаррис и Джон Квелч, напротив, считают, что мероприятия по стимулированию сбыта приносят множество выгод и производителям, и потребителям. Производителям они дают возможность регулировать деятельность в условиях краткосрочных колебаний спроса и предложения, позволяют апробировать высокие цены, увеличивать объемы продаж, адаптировать свои программы, направленные на различные потребительские сегменты, стимулировать потребителей к пробным покупкам новых товаров и способствуют расширению форм розничной торговли. С точки зрения выгод для потребителей они способствуют повышению их ценовой осведомленности и формированию чувства удовлетворения от полученной выгоды.<sup>8</sup>

### Основные решения в сфере стимулирования сбыта

Планируя мероприятия по стимулированию сбыта, компания должна определить конкретные цели, выбрать необходимые средства, разработать соответствующую программу, апробировать ее, провести и оценить эффективность мероприятий.

- *Постановка цели стимулирования сбыта.* Цели стимулирования сбыта вытекают из более широких целей по продвижению, базирующихся, в свою очередь, на целях маркетинга данного продукта. Конкретные цели стимулирования сбыта зависят от целевого рынка. Среди целей стимулирования потребителей — поощрение покупок больших партий товаров, привлечение новых клиентов и покупателей товаров конкурентов. Цели стимулирования розничной торговли предусматривают убеждение владельцев предприятий розничной торговли включить в ассортимент новую марку, увеличить товарные запасы, стимулировать торговлю в межсезонье, отказаться от услуг конкурирующих фирм, принять участие в формировании лояльности потребителей марке и увеличении количества розничных точек, в которых представлен новый товар. Цели стимулирования торгового персонала заключаются в создании и поддержке заинтересованности со-

трудников в продвижении нового товара или новой модели, в увеличении числа потенциальных клиентов и уровня внесезонных продаж.

- *Выбор инструментов стимулирования сбыта.* Основные средства стимулирования потребителей приведены в табл. 16.3. Мы различаем стимулирование со стороны производителей и со стороны розничной торговли. Примером первого является стимулирование покупателей производителями автомобилей — это предложение скидок, значительный объем продаж в кредит, бесплатный испытательный срок и подарки, поощряющие покупку новых моделей. Стимулирование со стороны розничной торговли включает снижение цен, специальную рекламу, купоны, конкурсы и премии для покупателей. Можно также выделить средства стимулирования сбыта, воздействующие или не влияющие на усиление марочных предпочтений. Так, сообщения, которые прилагаются к бесплатным образцам товаров и предлагают потребителям особые привилегии и премии, связанные с покупкой определенного товара, усиливают лояльность торговой марке. Ко второй группе относятся такие средства стимулирования, как поощрения, не предусматривающие льгот, премии, не связанные с товаром, конкурсы и тотализаторы, торговля по сниженным ценам и скидки розничной торговле.
- *Средства стимулирования предприятий торговли.* Производители могут использовать различные средства стимулирования торговли (табл. 16.4), чтобы: (1) убедить посредников включить товар в свой ассортимент; (2) убедить участников канала распределения увеличить объемы закупок; (3) стимулировать розничные предприятия к продвижению торговой марки путем рекламы, демонстрации и снижения цен; (4) стимулировать розничные предприятия и их персонал на продвижение товара. Крупные розничные предприятия, почувствовав свою силу, под предлогом необходимости стимулирования потребителей и развития рекламы все чаще требуют от производителей увеличения средств на стимулирование торговли, вследствие этого производители вынуждены увеличивать соответствующие бюджеты больше, чем им хотелось бы.
- *Средства стимулирования деловых партнеров и торгового персонала.* Компании ежегодно расходуют миллионы долларов на стимулирование предприятий-потребителей и своих торговых представителей. Основные средства стимулирования деловых партнеров и торгового персонала представлены в табл. 16.5. Эти средства предназначены для поощрения деловых контактов, стимулирования сбыта и мотивации торгового персонала компании. Как правило, компания разрабатывает отдельный бюджет для каждого средства стимулирования предприятий-партнеров, который обычно сохраняется неизменным на протяжении ряда лет.
- *Разработка программы стимулирования сбыта.* При выборе конкретных стимулов специалист по маркетингу должен установить: (1) *размер стимулирования* (для успеха кампании необходимо установить его определенный минимум, так как высокий уровень стимула обеспечивает высокий уровень продаж, но только на время); (2) *условия участия в программе* (предлагать стимулы всем либо только отдельным группам потребителей); (3) *продолжительность кампании* (если ее период слишком короткий, многие потребители

не смогут воспользоваться предложенными выгодами, если же она слишком растянута, то может стать неактуальной для фирмы); (4) *способ распространения средств стимулирования* (все способы различаются по степени охвата аудитории, уровню затрат и силе воздействия); (5) *сроки проведения кампании* (ежегодно, одновременно или к определенным событиям, что должно быть скоординировано и согласовано с другими отделами фирмы); (6) *общий бюджет программы стимулирования* (включая административные расходы и затраты на стимулирование).

*Предварительное тестирование программы.* Несмотря на то что большинство программ стимулирования сбыта разрабатывается на основе имеющегося опыта, необходимо предварительно убедиться, что выбранные сред-

**Таблица 16.3.** Основные средства стимулирования сбыта

Средства	Описание
Пробные образцы	Предложение бесплатного образца товара или услуги
Купоны	Сертификаты, дающие потребителю право на оговоренную экономию при покупке конкретного товара
Денежные компенсации (скидки)	Ценовые скидки, реализуемые после совершения покупки. Потребитель отправляет в какой-либо форме подтверждение покупки производителю, который возмещает часть уплаченной цены почтовым переводом
Товар по льготной цене на упаковке	На упаковке или атикеткс товара размещается предложение о снижении обычной цены
Премии (подарки)	Товары, предлагаемые по довольно низкой цене или бесплатно в качестве поощрения при покупке конкретного товара
Призы (конкурсы, лотереи, игры)	В результате <i>розыгрыша призов</i> покупка предоставляет возможность выиграть денежный приз, путевку на отдых или другой товар. <i>Конкурс</i> предполагает какие-либо действия покупателей (прочтение стихотворения, внесение проекта или предложения), которые <i>оцениваются</i> конкурсной комиссией, определяющей победителей. <i>Лотерея</i> требует, чтобы потребители предоставили свои имена для участия в розыгрыше. В ходе <i>игры</i> при каждой покупке потребитель что-то получает — номера для игры в бинго или недостающие буквы, которые могут помочь ему завоевать приз
Поощрение постоянных клиентов	Денежные или иные скидки, пропорциональные степени приверженности определенному продавцу или группе продавцов
Бесплатные пробы	Стимулирование потенциальных покупателей бесплатно опробовать продукт, рассчитанное на дальнейшую покупку
Гарантии	Письменное или устное заверение продавца, что товар будет пригоден к употреблению в течение определенного времени и что в противном случае продавец восстановит качество товара или вернет покупателю деньги
Совместное стимулирование	Две или более марки или компании объединяются, предлагая купоны, компенсации или конкурсы
Перекрестное стимулирование	Одна марка товара используется для рекламы другой
Реклама и демонстрация в местах продаж	Реклама и демонстрация товаров проводятся непосредственно в магазинах или отделах сбыта

ства соответствуют поставленным целям, избранные стимулы оптимальны, а способ представления товара эффективен. Исследователи отмечают, что предварительное тестирование кампании можно провести быстро и с низкими затратами и что крупным фирмам до реализации программы в национальных масштабах следует опробовать альтернативные стратегии на разных рынках.

**Таблица 16.4.** Основные средства стимулирования предприятий торговли

Средства	Описание
Снижение цены (скидки с цены прейскуранта или счета-фактуры)	Предоставление скидки с прейскурантной цены каждого товара, купленного в определенный период времени. Предложение стимулирует дилеров на совершение закупок большого объема или на приобретение товара, который раньше они обычно не покупали. Дилеры могут использовать скидку как чистую прибыль, направить на рекламу или на снижение цен
Компенсация	Возмещение производителем части расходов розничного предприятия. Выделяют <i>возмещение рекламных расходов</i> — средств продавца, направленных на рекламу товаров производителя, и <i>демонстрационных расходов</i> — в виде скидки магазину на организацию выставки товаров в торговом зале
Бесплатные товары	Предложение дополнительных льгот посредникам, покупающим или рекламирующим определенное количество или определенную марку товара. Производители могут предложить средства на продвижение товара или специальные сувениры с логотипом фирмы

**Таблица 16.5.** Основные средства стимулирования деловых партнеров и торгового персонала

Средства	Описание
Торговые выставки и конференции	Промышленные ассоциации ежегодно организуют торговые <i>выставки и съезды</i> . Фирмы, продающие товары и услуги для отдельных отраслей промышленности, покупают выставочные места, на которых демонстрируют свои товары. Польза для участников выставок может быть самой разной, включая приобретение новых потенциальных покупателей, установление и поддержание контактов с потребителями, возможность представить новые товары, познакомиться с новыми клиентами, увеличить объем продаж, предоставить информацию о своей продукции с помощью публикаций, видеофильмов и других аудиовизуальных средств
Коммерческие конкурсы	<i>Коммерческий конкурс</i> проводится для собственного торгового персонала или для дилеров с целью поощрить их усилия по увеличению сбыта в определенный период. Высокие результаты стимулируются призами. Действенность стимулов эффективнее, когда служащим предоставляются равные шансы и перед ними ставятся конкретные, достижимые и измеряемые цели, такие как привлечение новых клиентов или возобновление утраченных контактов
Специальная реклама	<i>Специальная реклама</i> предполагает дарение торговым персоналом в ходе переговоров с потенциальными и постоянными клиентами фирмы недорогих полезных предметов, на которых нанесено название, логотип фирмы, ее адрес, а иногда — рекламное обращение



- *Реализация и контроль программы.* План проведения программы должен состоять из двух частей: *подготовительного периода* (времени, необходимого для подготовки всех составляющих программы) и *периода продаж*, который начинается в момент начала мероприятия и заканчивается, когда компания реализует приблизительно 95% подготовленного товара. После реализации программы по стимулированию сбыта предприятия-производители могут измерить ее эффективность, пользуясь данными об объемах продаж, опросами потребителей и другими методиками.

## Связи с общественностью

Компания должна иметь конструктивные отношения не только с клиентами, поставщиками и дилерами, но и с широкими кругами заинтересованной общественности. **Общественность** — это любая группа, фактически или потенциально заинтересованная в результатах деятельности компании либо имеющая на нее влияние. **Связи с общественностью (публик рилейшнз — PR)** — действия по установлению отношений с общественностью, включающие проведение программ, целью которых является продвижение или защита имиджа компании или ее товаров.

В большинстве компаний созданы отделы по связям с общественностью, которые обычно выполняют пять основных функций: (1) *установление отношений с прессой* (позитивное представление новостей и информации о фирме); (2) *формирование публичности товаров* (обеспечение известности товаров путем публикаций о них); (3) *осуществление корпоративных коммуникаций* (популяризация политики организации посредством внешних и внутренних коммуникаций); (4) *лоббирование* (сотрудничество с представителями законодательных и исполнительных органов власти с целью содействия или противодействия принятию определенных законодательных актов); (5) *консультирование* (консультирование руководства по тактике формирования общественного мнения о позиции и репутации компании и политике поведения в ситуациях, которые могут негативно повлиять на имидж фирмы).

## Маркетинговые связи с общественностью

Многие компании создают маркетинговые службы по связям с общественностью (МСО), задачи которых состоят в формировании имиджа фирмы и ее товаров в глазах потребителей и участии в программах по продвижению. МСО играют важную роль в выполнении следующих функций.

- *Содействие в выпуске на рынок новой продукции:* удивительный коммерческий успех такой игрушки, как Покемон, во многом обязан продуманному распространению информации.
- *Содействие в репозиционировании:* в 1970-х гг. в американских и мировых медиа-средствах публиковались преимущественно негативные статьи о Нью-Йорке; изменению этой тенденции способствовала пропагандистская кампания «Я люблю Нью-Йорк».
- *Формирование интереса к товарам определенной категории:* компании и торговые ассоциации использовали МСО для возрождения интереса к та-

ким продуктам повседневного спроса, как яйца, и роста уровня потребления таких продуктов, как свинина.

- *Воздействие на определенные целевые группы:* компания *McDonald's* оказывала поддержку латиноамериканской и афроамериканской общинам США.
- *Защита товаров в проблемных ситуациях:* *KOMnaminJohnson & Johnson* умело использовала МСО как основное средство спасения репутации препарата «Tyulenol» после того, как дважды были обнаружены некачественные капсулы лекарства.
- *Создание в глазах потребителя образа фирмы, благоприятно отражающегося на ее товарах:* выступления и действия неординарного Ричарда Брэнсона создали яркий образ компании *Virgin Group*.

В результате ослабления возможностей массовой рекламы руководители фирм все чаще обращаются к услугам служб связей с общественностью как к эффективному и низкозатратному способу повышения марочной осведомленности, охвата местных потребителей и специальной аудитории. При проведении мероприятий по связям с общественностью отсутствует необходимость платы за использование места или за время в медиа-средствах; компания оплачивает только труд специалистов, которые готовят и распространяют информацию о ее товарах и проводят мероприятия. Воздействие на потребителей интересного сюжета, предложенного компанией и распространенного различными средствами массовой информации, может быть равнозначно проведению многомиллионной рекламной кампании — и доверия к нему будет больше, чем к рекламе.

## Основные решения в сфере паблик рилейшнз

Принимая решения о времени и методах использования паблик рилейшнз, менеджмент должен руководствоваться теми же приоритетами, что и при организации рекламной кампании или программы по стимулированию сбыта: определить маркетинговые задачи, выбрать сообщения и способы их распространения, разработать план кампании, реализовать его и оценить результаты. Основные инструменты паблик рилейшнз описаны в табл. 16.6.

**Таблица 16.6.** Основные инструменты связей с общественностью

<b>Публикации</b>	Под публикациями понимаются годовые отчеты, брошюры, статьи, информационные бюллетени, журналы и аудиовизуальные материалы компании как инструменты охвата и влияния на целевые рынки
<b>Мероприятия</b>	Компания может привлечь внимание к новому товару с помощью различных мероприятий: пресс-конференций, онлайн-встреч, семинаров, выставок, соревнований и конкурсов, юбилеев, субсидирования спортивных и культурных мероприятий и т. п., которые охватывают целевую аудиторию
<b>Новости</b>	Одна из главных задач специалистов по СО — предоставление в медиа-средствах благоприятных новостей о компании, ее продукции и сотрудниках. Следующая задача — подготовка пресс-релиза, привлекающего представителей медиа-средств на пресс-конференции, мероприятия компании — требует обладания навыками маркетинга, общения и убеждения

<b>Выступления</b>	Выступления — еще один способ создания публичности компании и ее товарам и построения имиджа фирмы
<b>Участие в общественной деятельности</b>	Компании могут улучшать свою репутацию, жертвуя деньги и время на благотворительные акции
<b>Средства идентификации</b>	Для привлечения внимания потребителей и создания мгновенно узнаваемого образа фирмы используют эмблемы (логотипы) компании, писчую бумагу с водяными и иными знаками, брошюры, печати, визитные карточки, web-сайты, стиль и дизайн помещений, модель униформы

- *Определение маркетинговых целей.* Сюда могут входить: формирование через средства массовой информации осведомленности потребителей о товарах, услугах, личности, организации или идее; укрепление доверия потребителей к компании путем размещения информации в редакционном контексте медиа-средств; стимулирование сбыта и энтузиазма дилеров; снижение затрат на стимулирование сбыта при повышении доли мнений потребителей. Для каждой кампании публик рилейшнз менеджмент должен установить конкретные задачи, позволяющие оценить полученный результат. Томас Харрис, специалист по связям с общественностью, предлагает программу сочетания мероприятий публик рилейшнз и маркетинга прямого отклика, предполагающую: создание ажиотажа на рынке до начала рекламы товара в медиа-средствах, создание базы основных потребителей, формирование индивидуализированных отношений с потребителями, превращение удовлетворенных клиентов в адвокатов фирмы и пропагандистов ее товаров и услуг, оказание влияния на лидеров мнений и влиятельных лиц.
- *Выбор обращений и средств публик рилейшнз.* Специалист должен найти или создать интересные истории и сюжеты, которые лягут в основу сообщений о фирме или о ее продукции. Если интересных фактов недостаточно, он может предложить руководству идеи проведения мероприятий, которые станут базой для генерации новостей. Например, когда компания *Anheuser-Busch* оказала финансовую поддержку проведению родео в Бруклине (*Black World Championship Rodeo*), это мероприятие привлекло более 5 тыс. зрителей.
- *Выполнение плана кампании и оценка результатов.* Организация связей с общественностью требует тщательной работы. Если предлагаемый сюжет представляет всеобщий интерес, его легко разместить в медиа-средствах, но большинство событий вряд ли соответствует данному критерию и заинтересует вечно занятых редакторов. Один из главных инструментов создания публичности — формирование отношений с редакторами и руководством различных медиа-средств. Вклад публик рилейшнз в конечный результат формирования общественного мнения оценить трудно, поскольку этот инструмент используется наряду с другими средствами продвижения. Простейший критерий оценки — это *число контактов*, обеспечиваемое конкретным медиа-средством, включая охват аудитории и стоимость места и времени размещения сообщения, оцененные по расценкам рекламы. Другими показателями оценки кампании публик рилейшнз являются изменение *осведомленности*, *пони-*

мания или отношения потребителей к товару (с учетом влияния других инструментов продвижения). Однако наиболее удовлетворителен критерий *воздействия наблик рилейшнз на продаж и прибыль*, позволяющий компании оценить отдачу связей с общественностью.

## Прямой маркетинг

Прямой маркетинг — это интерактивная маркетинговая система, которая для получения определенного потребительского отклика и/или для осуществления транзакции без посредников использует каналы прямой связи с потребителями. К каналам прямого маркетинга относятся: прямая почтовая рассылка, маркетинг с использованием каталогов, телемаркетинг, телевидение и другие медиа-средства прямого отклика, маркетинг с использованием киосков и онлайн-каналы. Прямой маркетинг расчитан на «определенный отклик», обычно в виде заказа на приобретение товара или услуги. Поэтому прямой маркетинг иногда называют *маркетингом прямых заказов*.

В настоящее время многие специалисты прямого маркетинга указывают на возрастание его роли как инструмента установления долгосрочных отношений с покупателями (*прямой маркетинг партнерских отношений*). Иногда при проведении кампаний прямого маркетинга потребителям, выбранным из общей базы данных, производится рассылка поздравлений с днем рождения, различных информационных материалов, небольших подарков.

## Развитие прямого маркетинга и электронных видов бизнеса

Объем продаж, инициированных воздействием через традиционные каналы прямого маркетинга (торговля по каталогам, прямая почтовая рассылка и телемаркетинг), возрастает чрезвычайно быстрыми темпами. В то время как оборот розничной торговли в США увеличивается примерно на 3% в год, темпы роста продаж по каталогам и в результате прямой почтовой рекламы составляют 7%. Сюда входят продажи на потребительском рынке (53%), на деловом рынке (27%) и увеличение средств, собираемых благотворительными организациями (20%). В США рост объема продаж товаров, заказанных по Интернету, еще более впечатляющ: каждую неделю в Сети оформляется 6,8 млн заказов на общую сумму более \$785 млн.<sup>9</sup>

## Преимущества прямого маркетинга

Для покупателей потребительских товаров совершение покупок на дому — это приятное, удобное и спокойное занятие, которое экономит время и дает возможность познакомиться с огромным ассортиментом товаров. Покупатели деловых товаров получают подробные характеристики предлагаемой продукции и услуг, не тратя времени на встречи с торговыми представителями.

Значительные выгоды предоставляет прямой маркетинг и продавцам. Специалисты по маркетингу могут приобрести списки адресатов для прямой почтовой рассылки, содержащие имена потребителей, образующих различные группы (левши, имеющие лишний вес, миллионеры и т. д.), и, в соответствии с их особенностями,

индивидуализировать свои торговые предложения для формирования долгосрочных отношений с каждым покупателем. Прямой маркетинг предоставляет возможность выбора наиболее подходящего времени для взаимодействия с потенциальными покупателями. Наконец, при его применении появляется возможность оценки реакций потребителей на различные кампании по продвижению товаров и выявления наиболее действенных.

## Интегрированный прямой маркетинг

Во многих компаниях возрастает понимание необходимости интегрирования маркетинговых коммуникаций. В некоторых фирмах вводят должность руководителя по коммуникациям, которому подчиняются специалисты по рекламе, стимулированию сбыта, связям с общественностью, прямому и онлайн-маркетингу. Цель этих преобразований — разработка всеохватывающего бюджета коммуникативных расходов и правильное распределение финансов между разными формами коммуникаций. Единого названия для этой деятельности пока не сложилось. Специалисты используют такие термины, как *интегрированные маркетинговые коммуникации (ИМК)*, *интегрированный прямой маркетинг (ИПМ)*, *максимаркетинг*.

Как объединить различные формы коммуникаций при разработке кампании по продвижению товара? Допустим, компания использует только один коммуникативный инструмент, надеясь «с одного выстрела» найти клиента и продать ему свой товар. В этом случае мы имеем дело с использованием единственного коммуникативного канала в ходе одноэтапной кампании по продвижению — например клиенту отсылается почтой единственное сообщение о торговом предложении. Последовательное отправление одному потребителю нескольких обращений представляет собой использование единственного коммуникативного канала в ходе многоэтапной кампании продвижения. К примеру, издатели журналов посылают каждому адресату четыре сообщения и только в том случае, если без ответа остается и последнее предложение, относят его к категории «безнадежных клиентов». Наибольший эффект дает использование многоканальной многоэтапной кампании продвижения. Рассмотрим последовательность ее проведения:

Рекламная кампания при выпуске нового товара —> Рекламное объявление с оплаченным ответом —> Прямое почтовое или онлайн-обращение —>  
—> Телемаркетинг —> Личный контакт с потребителем —>  
—> Продолжение коммуникаций с потребителем.

## Каналы прямого маркетинга

Каналы прямого маркетинга разнообразны и включают личные продажи, прямую почтовую рассылку, маркетинг с использованием каталогов, телемаркетинг, телевидение и другие медиа-средства прямого отклика, маркетинг с использованием киосков и онлайн-каналы.

**Личные продажи.** Первоначальная и старейшая форма прямого маркетинга — это контакты, устанавливаемые торговыми представителями компаний. Большинство производственных компаний в вопросах выявления потенциальных клиентов и превращения их в покупателей и сегодня полагаются главным образом на профессиона-

лизм работников своих служб сбыта. Практикуется также наем представителей и агентов, осуществляющих прямые продажи продукции компании. Кроме того, многие производители потребительских товаров, такие как *Avon*, *Amway* и *Tupperware*, используют другие формы организации прямых продаж: страховые агентства, брокеров и дистрибьюторские сети.

**Прямая почтовая рассылка.** Прямая почтовая рассылка подразумевает отправку различных предложений, объявлений, напоминаний или другой информации конкретному адресату. Используя специальные списки рассылки, в которых потребители отобраны по определенному признаку, компании-поставщики ежегодно рассылают миллионы писем, брошюр, буклетов и прочих «крылатых торговых агентов». Некоторые компании отправляют покупателям и потенциальным клиентам аудио- и видеокассеты, компакт-диски и компьютерные дискеты. Крупнейшая британская торговая розничная сеть *Tesco* осуществляет рассылку писем и купонов 14 миллионам своих клиентов, и труды эти не напрасны: уровень возврата купонов достигает в среднем 90%.

Прямая почтовая рассылка — широко распространенный канал прямого маркетинга. Она позволяет точно идентифицировать целевой рынок, может быть индивидуализирована, обладает достаточной гибкостью и дает возможность быстро узнать и оценить реакцию потребителей. И хотя затраты на коммуникации с тысячами потребителей больше, чем в случае использования масс-медиа, вероятность того, что отобранные адресаты станут покупателями, существенно повышается.

В последние годы все шире используются три новых канала прямого маркетинга: *факс-почта* — прямая рассылка по телефаксу объявлений о новых предложениях, распродажах и прочих событиях потребителям, которые имеют факсимильные аппараты или компьютеры, выполняющие их функции; *e-почта (электронная почта)*, позволяющая пользователям (индивидуальным адресатам или группам людей) пересылать сообщения, файлы, рисунки или web-страницы с одного компьютера на другой; *речевая почта* — автоматическая система приема и хранения переданных по телефону устных сообщений.

Разработка успешной кампании прямой рассылки включает пять этапов, представленных в табл. 16.7.

**Таблица 16.7.** Этапы разработки кампании прямой рассылки

1. Постановка целей	Определение целей, позволяющих измерить результаты кампании, например количество полученных заказов от перспективных потребителей, разработка перспективных направлений, укрепление взаимоотношений с клиентами и информирование и подготовка потребителей к последующим предложениям. Для большинства товаров приемлемым считается уровень отклика потребителей, равный 2%
2. Определение целевых рынков и перспективных клиентов	Лучшими целевыми потребителями будут те, кто недавно приобрел товар, кто совершает покупки часто, и те, кто тратит на покупки значительные суммы денег. Перспективных клиентов можно также определить, опираясь на такие переменные, как возраст, пол, доход, уровень образования, предыдущие покупки путем почтовых заказов, покупки по различным поводам

Окончание табл. 16.7

	и стиль жизни; перспективные потребители делового рынка могут быть определены на основе их роли в группе закупки и по другим переменным. Как только установлен целевой рынок, специалисты по маркетингу компании должны посредством приобретения списков рассылки и создания базы данных выявить имена конкретных потребителей
3. Разработка предложения	Э. Нэш рассматривает стратегию создания предложения как пять последовательных элементов: продукт, собственно предложение, средства его передачи, метод распределения и креативная (творческая) стратегия. Все эти элементы можно протестировать. Помимо них специалист по маркетингу должен принять решения относительно пяти компонентов прямой почтовой рассылки: какими будут конверт (внешняя упаковка), текст письма-предложения, рекламные материалы, бланк или форма для ответа или конверт с обратным адресом
4. Тестирование элементов	Прямой маркетинг предоставляет возможность испытать в реальных рыночных условиях действенность различных элементов стратегии предложения: свойств и качеств товара, вариантов предложения, цен, каналов распределения или списков рассылки
5. Оценка результатов кампании	Рассчитав затраты на проведение кампании, можно определить уровень реакции потребителей, «очищенный» от возвращенных или неоплаченных покупок, который обеспечит безубыточность кампании. Отсутствие прибыли еще не означает, что кампания по прямой почтовой рассылке оказалась неэффективной, так как в терминах ценности жизненного цикла потребителя она может быть прибыльной вследствие повышения осведомленности покупателей и воздействия на намерения совершить покупку. Максимальная ценность потребителя не определяется единичной покупкой товара, являющейся откликом на прямую почтовую рассылку; ценность потребителя — это ожидаемая прибыль от всех его будущих покупок, очищенная от затрат на привлечение и удержание покупателя

*Источники: Bob Stone, Successful Direct Marketing Methods, 6-th ed. Lincolnwood, IL: NTC Business Books, 1996; Edward L. Nash, Direct Marketing: Strategy, Planning, Execution, 3-rd ed. New York: McGraw-Hill, 1995.*

**Маркетинг, основанный на использовании каталогов.** Компания-поставщик имеет возможность периодически рассылать избранным почтовым или e-адресатам (потенциальным покупателям) разнообразные товарные каталоги *{полного ассортимента товаров, специализированные по товарным группам и деловые каталоги}* в печатной форме, в виде компакт-дисков, видеокассет или их электронные варианты). По оценке Ассоциации прямого маркетинга, по почте рассылается до 10 тыс. различных каталогов в год. Торговля по каталогам получила широкую рекламу и поддержку в Интернете — примерно три четверти фирм, специализирующихся на маркетинге по каталогам, представляют свою продукцию и принимают заказы в он-лайнном режиме.

Успех продаж по каталогам зависит от способности компании грамотно работать со списком покупателей, исключить повторные обращения и неоплаченные покупки, контролировать товарно-материальные запасы, предлагать только качественные

продукты, уменьшить число возвратов и убедить потребителей в несомненной выгоде покупки. Каталоги некоторых компаний подкрепляются включением в них литературных или информационных разделов, образцов материалов, предоставлением «горячей» телефонной линии для ответов на вопросы, рассылкой подарков лучшим покупателям и публикациями о перечислении компанией определенного процента прибыли на благотворительные цели. Другие фирмы предлагают покупателям посетить свои каталоги, размещенные на web-сайтах, и получить там более подробную информацию или уточнить характеристики товаров.

Крупные потребители Азии и Европы также оценили преимущества маркетинга по каталогам. Всего за несколько лет иностранные каталоги — главным образом из Соединенных Штатов и Европы — завладели пятью процентами \$20-миллиардного японского рынка посылочной торговли. Так, 90% объема реализации на зарубежных рынках компании *L. L. Bean* обеспечивается именно продажами в Японии. Одной из причин процветания американских компаний на зарубежных рынках является предложение высококачественных товаров целевым группам потребителей. Американские каталоги интересны японским клиентам и благодаря таким необычным для этой страны особенностям, как предоставление безусловной гарантии на весь срок службы купленного изделия и использование в каталогах фотографий топ-моделей. Несомненно, размещение каталогов в Интернете (в частности, каталога *Eddie Bauer*) значительно увеличивает возможность охвата глобальных потребителей, дает экономию за счет сокращения затрат на печать и рассылку и предоставляет уникальные услуги.

**Телемаркетинг.** *Телемаркетинг* — это деятельность телефонных операторов, направленная на привлечение новых покупателей и осуществление контактов с клиентами для определения уровня их удовлетворения или приема заказов. Телефонные центры обработки заказов используются компаниями как для входящего телемаркетинга (приема звонков от клиентов), так и исходящего телемаркетинга (операторы компании звонят потенциальным и существующим клиентам).

Маркетинг по телефону стал одним из основных инструментов прямого маркетинга в США, обеспечивающим продажи потребительских и деловых товаров и услуг в объеме \$482 млрд. Телемаркетинг завоевывает все большую популярность и на рынке деловых товаров. Например, в компании *Raleigh Bicycles* для сокращения персонала, контактирующего с дилерами, был введен телемаркетинг. В первый же год его применения затраты на поездки торговых представителей снизились на 50%, а объем продаж за один только квартал увеличился на 34%.

Эффективность телемаркетинга зависит от профессионализма специалистов, выполняющих эту работу, их правильной подготовки и стимулирования. Принимая во внимание, что телемаркетинг в определенном смысле является вторжением в частную жизнь, и высокую стоимость контакта, огромное значение имеет точность данных в списке потенциальных клиентов.

**Телевизионный маркетинг прямого отклика.** В последние годы активно развиваются методы использования такого канала прямого маркетинга, как телевидение.

1. *Телевизионная реклама с возможностью немедленного отклика.* Некоторые компании успешно проводят ее в форме специально подготовленных тематических 30- и 60-минутных инфороликов, смонтированных по принципу документальных фильмов (по проблемам курения, выпадения волос или излишнего веса),



содержащих рекомендации или заключение авторитетного лица и номер бесплатного телефона для заказа товара или получения дополнительной информации. Данный формат более всего подходит для продажи сложных или дорогих товаров и услуг, поэтому инфоролики активно используют такие компании, как *Philips*, *Humana Healthcare*, *Bose* и многие другие.

2. *Телемагазины* — специальные телеканалы, работа которых направлена исключительно на продажи товаров и услуг. Например, ведущие круглосуточно работающие телемагазины сетей *Home Shopping Network (HSN)* предлагают по выгодным ценам широкий ассортимент товаров: ювелирные изделия, осветительные лампы, коллекционные куклы, электроинструменты и др. Зрителям достаточно заказать по указанному номеру бесплатного телефона понравившийся товар, и его доставят в течение 48 часов.

**Маркетинг с использованием киосков.** Некоторые компании для продажи товаров или распространения информации используют специальные стойки, которые получили название *киосков*. К киоскам относятся отдельно стоящие стойки с газетами, освежающими напитками и закусками, а также тележки-витрины с часами, бижутерией и другими товарами, которые часто можно видеть в переходах торговых центров. Кроме того, киосками называют «автоматы для размещения заказов», обычно устанавливаемые в крупных магазинах, аэропортах и других местах ведения торговли.

**Электронный маркетинг.** Электронный маркетинг — это новейший канал прямого маркетинга. Интернет сегодня функционирует как информационный источник, источник развлечений, коммуникационный канал, канал осуществления трансакций и даже дистрибьюторский канал. Ключевой техникой е-маркетинга является *разрешенный потребителем маркетинг*. Как пишет предложивший этот термин Сет Годин, в большинстве случаев стимулирование спроса во Всемирной сети можно охарактеризовать как «маркетинг, основанный на вторжении».<sup>10</sup> Эффективность этого метода ослабевает, поскольку все больше компаний, стараясь привлечь к себе внимание, создают «рекламную сутолоку» в Сети, и получают обратный эффект, охватывая все меньше пользователей.

«В отличие от "рекламного вторжения", — говорит Годин, — «модель маркетинга посредством е-почты предполагает получение от пользователя разрешения на отправку предложений по его электронному адресу». Годин сравнивает основанный на разрешении маркетинг с назначением свидания; если компания ведет себя благонравно и вызывает доверие своими первыми контактами, клиенты не будут возражать и против последующих контактов. В результате маркетинг, разрешенный потребителями, оказывается ожидаемым (клиенты ожидают сообщений от компании), индивидуализированным (адаптирован под адресатов) и релевантным (адресаты интересуются предложением). Уровень реакции на предложения от продавца, имеющего разрешение на коммуникацию, в 10 раз превышает уровень реакции на интернет-баннеры.<sup>11</sup>

Всесторонне спланированная и реализованная, кампания маркетинга с использованием электронной почты помогает укрепить взаимоотношения с клиентами и увеличить продажи. Затраты на е-почту по сравнению с расходами на почтовую прямую рассылку ничтожны. Так, если корпорация *Microsoft* обычно тратила на «бумажные» кампании около \$70 млн в год, то сегодня она ежемесячно рассылает 20 миллионов

сообщений по e-mail, на которые тратит гораздо меньше. Но специалисты по маркетингу должны помнить: чтобы разрешения на подобную коммуникацию оставались в силе, у адресатов должна быть возможность в любой момент отказаться от подписки на рассылку.

## Выводы

К основным средствам маркетинговых коммуникаций-микс относятся: реклама, стимулирование сбыта, связи с общественностью, личные продажи и прямой маркетинг.

Разработка эффективных коммуникаций включает: (1) определение целевой аудитории; (2) определение целей коммуникации; (3) создание сообщения; (4) выбор каналов коммуникации; (5) формирование общего бюджета коммуникаций; (6) принятие решения о средствах стимулирования сбыта; (7) оценку результатов коммуникаций; (8) координацию процесса ИМК.

Интегрированные маркетинговые коммуникации (ИМК) реализуют концепцию планирования маркетинговых коммуникаций, исходящую из необходимости оценки стратегической роли их отдельных направлений (рекламы, стимулирования сбыта, связей с общественностью и др.) и поиска оптимального сочетания для обеспечения четкости, последовательности и максимизации воздействия коммуникативных программ посредством интеграции всех дискретных обращений.

Реклама — любая оплаченная определенным спонсором форма неличного представления и продвижения идей, товаров или услуг. Разработка рекламной программы включает: постановку целей; утверждение бюджета; выбор рекламного сообщения и определение способа его генерирования; оценку и выбор сообщения, его создание; разработку медиа-стратегии путем установления желаемого охвата аудитории, частоты рекламы и силы воздействия конкретного медиа-средства; выбор медиа-средства, удовлетворяющего необходимым результатам; оценку коммуникативного эффекта и воздействия рекламной кампании на показатели продаж.

Стимулирование сбыта включает разнообразные стимулы и поощрения потребителей или торговых предприятий, преимущественно краткосрочного воздействия, призванные стимулировать пробную или немедленную покупку определенного товара или услуги или закупку крупной партии. Среди инструментов стимулирования сбыта выделяют: средства стимулирования потребителей, торговли, деловых партнеров и торгового персонала. Как и при разработке рекламной программы, для проведения кампании по стимулированию сбыта необходимо определить цели, выбрать инструменты стимулирования, разработать и провести предварительное тестирование программы, осуществить ее и оценить результаты.

*Связи с общественностью (публик рилейнз)* — действия по установлению отношений с общественностью, включающие проведение программ, целью которых является продвижение или защита имиджа компании или ее изделий. Маркетинг-

говые связи с общественностью часто используются для продвижения или поддержки имиджа компании или ее товаров. Основными инструментами публичных релейшнз являются размещение публикаций, проведение мероприятий, распространение новостей, выступления, общественная деятельность.

Прежде чем решить, когда и как использовать публичных релейшнз, руководство должно наметить цели маркетинга, выбрать сообщения и средства их распространения, затем выполнить намеченный план и оценить результаты. Результаты обычно измеряются количеством контактов и сэкономленных средств, изменением уровня осведомленности, понимания или отношения, а также воздействием публичных релейшнз на показатели продаж и прибыль компании.

Прямой маркетинг — это интерактивная маркетинговая система, в которой в целях получения измеримой реакции со стороны потребителей и/или осуществления транзакции используется одно или несколько рекламных медиа-средств. В прямом маркетинге используется множество каналов выхода на покупателей: контакты торгового персонала с потребителями; продажи посредством прямой почтовой рассылки (отправление предложений, объявлений, напоминаний конкретному лицу по конкретному адресу); продажи по каталогам; телемаркетинг; предложения по радио, в журналах и газетах, в телевизионной рекламе с возможностью немедленного отклика; используются также телевизионные магазины, киоски и каналы онлайн-маркетинга.

## Примечания

1. См. *Michael L. Ray*, *Advertising and Communications Management* (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 1982).
2. *Philip Kotler*, «Atmospherics as a Marketing Tool», *Journal of Retailing*, Winter 1973-1974, pp. 48-64.
3. *Bob Garfield*, «Perspicacious Pooch Scores for Taco Bell», *Advertising Age*, March 9, 1998, p. 53; «Consumer 2000 Generation X», *American Demographics*, September 1999, www.mediacentral.com; «No Quiero in Future Taco Bell Advertising», *Advertising Age*, October 8, 1999, www.adage.com.
4. *Dik Warren Twedt*, «How to Plan New Products, Improve Old Ones, and Create Better Advertising», *Journal of Marketing*, January 1969, pp. 53-57.
5. *James B. Amdorfer*, «Absolut Ads Sans Bottle Offer a Short-Story Series», *Advertising Age*, January 12, 1998, p. 8.
6. *Herbert E. Krugman*, «What Makes Advertising Effective?» *Harvard Business Review*, March-April 1975, p. 98.
7. *Roland T. Rust* and *Richard W. Oliver*, «Notes and Comments: The Death of Advertising», *Journal of Advertising*, December 1994, pp. 71-77.
8. *Paul W. Fairis* and *John A. Quelch*, «In Defense of Price Promotion», *Sloan Management Review*, Fall 1987, pp. 63-69.
9. *Industry Standard*, February 12, 2001, p. 86.
10. *Seth Godin*, «Permission Marketing», *Credit Union Executive*, January 2001, pp. 42+.
11. «Permission-Based Marketing Gets in Your In-Box», *TechWeb*, May 12, 2001.

# Глава 17

## Управление торговым персоналом

*В этой главе рассматриваются следующие вопросы.*

- Какие решения принимаются в процессе организации службы сбыта?
- Как компании отбирают, нанимают, обучают, контролируют, мотивируют и оценивают деятельность своих торговых работников?
- Как сотрудники службы сбыта развивают навыки осуществления продаж, ведения переговоров и маркетинга партнерских отношений?

### Маркетинг менеджмент в *Tiffany*

Название *Tiffany* ассоциируется с дорогими ювелирными украшениями, и знаменитый продавец культивирует этот образ в каждом аспекте маркетинга. Реклама *Tiffany* в газетах и журналах — это изображение сияющих роскошью украшений стоимостью до \$100 тыс. Покупка в магазине на Пятой авеню в Нью-Йорке (или в любом из 125 магазинов, расположенных по всему миру) сродни инвестиции, поэтому руководство компании готовит персонал торговых залов не как обычных продавцов, а делает акцент на умении сотрудников предоставить необходимые консультации клиентам.

Поскольку покупатели обычно не являются экспертами, продавцы предоставят квалифицированную информацию о качестве и форме огранки камней, расскажут о том, как подобрать гарнитур из ювелирных изделий, что выбрать в разных ценовых диапазонах. Продавцы прекрасно понимают, что даже для человека, приобретающего набор канцелярских принадлежностей или кашне, престижность *Tiffany* — один из важнейших элементов процесса покупки. Они также знают, что удовлетворенный покупатель является потенциальным постоянным посетителем магазина. Кроме розничных продавцов, компания имеет 155 торговых представителей, осуществляет продажи по каталогам и имеет свой web-сайт ([www.tiffany.com](http://www.tiffany.com)) для обслуживания корпоративных потребителей. Программа первоначального обучения торговых представителей длится от 6 до 8 недель, и только после того, как новички продемонстрируют владение навыками торговли и обширные знания о товарах, их допускают к работе с клиентами.

Торговый персонал существует не только в бизнес-компаниях, но и в некоммерческих организациях. Сотрудники, занимающиеся набором студентов в университеты, являются специалистами по сбыту учебных мест; научные кадры сельского хозяйства — по продажам фермерам новых методов обработки земель или защиты растений. В бизнесе ни у кого не вызывает сомнения значение службы сбыта в решении задач маркетинга-микс. Однако увеличение затрат на ее создание и содержание торгового персонала (повышаются оклады, комиссионные выплаты, расходы на поездки, прочие виды выплат) оказывается весьма чувствитель-

ным для многих компаний. При личных продажах средняя стоимость одного контакта с потребителем составляет от \$250 до \$500, а заключение сделки требует как минимум четырех контактов. Таким образом, подготовка одной транзакции обходится компании от \$1 тыс. до \$2 тыс.

Неудивительно, что фирмы-поставщики стремятся к минимизации числа полевых торговых представителей, обращаясь к телемаркетингу, продажам по каталогам, использованию факсимильных аппаратов и e-почты. Кроме того, менеджмент компаний направляет усилия на повышение производительности труда торгового персонала, совершенствуя системы подбора кадров, обучения, контроля его деятельности, дополнительной мотивации и вознаграждения.

## Организация службы сбыта

Личные продажи — ключевая составляющая одного из элементов маркетингово-го комплекса, а именно — продвижения. Но они осуществляются далеко не всеми торговыми работниками. По степени возрастания творческой инициативы выделяют шесть типов сотрудников службы сбыта.

1. *Разносчик*. Торговый работник, основная обязанность которого состоит исключительно в доставке продукта (например, молоко, хлеб и другие товары).
2. *Приемщик заказов* занят оформлением либо внутренних (продавец, стоящий за прилавком), либо внешних заказов (торговый представитель, принимающий заказ на поставку товара у менеджера супермаркета).
3. *Миссионер*. Основная задача продавца-миссионера состоит не столько в приеме заказов, сколько в формировании хороших взаимоотношений с реальными и потенциальными потребителями или в их обучении (например, медицинский консультант, представляющий фармацевтическую фирму).
4. *Технический консультант*. Представитель службы сбыта, обладающий высоким уровнем технических знаний (например, инженер, выполняющий функции консультанта компаний-клиентов).
5. *Организатор спроса*. Сотрудник, использующий при организации продаж материальных товаров (пылесосы) или услуг (страхование или образование) креативные методы торговли.
6. *Продавец готовых решений*. Торговый представитель, специализирующийся на устранении возникших у потребителей проблем, как правило, имеющих отношение к товарам и услугам компании, на которую он работает (например, компьютерные и коммуникационные системы).

Торговые работники выполняют одну или несколько задач.

- *Поиск потенциальных клиентов*. Поиск перспективных потребителей (или направлений сбыта продукции).
- *Выбор целевых потребителей*. Распределение времени для взаимодействий с актуальными и потенциальными потребителями.
- *Коммуникации*. Распространение информации о товарах и услугах компании.

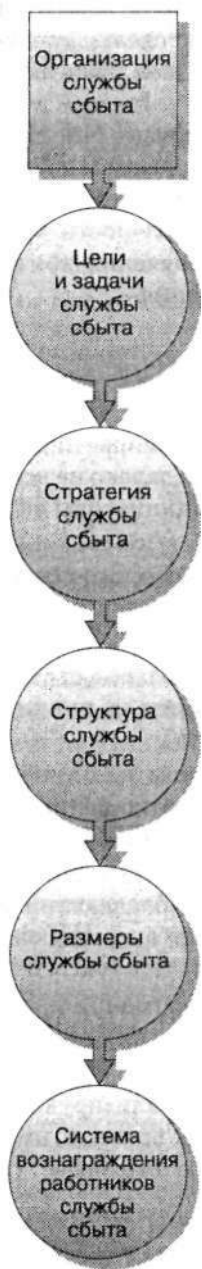


Рис. 17.1.  
Организация  
службы сбыта

- *Продажи.* Осуществление продажи посредством установления контакта с потребителем, представления товара, преодоления возражений и завершения сделки.
- *Обслуживание.* Предоставление различных услуг потребителям: консультации по возникшим проблемам, оказание технической помощи, организация решения финансовых вопросов и обеспечение доставки товара.
- *Сбор информации.* Проведение исследования рынка и составление отчета.
- *Аллокация (распределение).* Определение первоочередных получателей товара в периоды товарного дефицита.

Менеджмент фирм уделяет большое значение вопросам организации и функционирования службы сбыта, а именно постановке ее целей и задач, разработке стратегии, вопросам ее структуры, размера и системы вознаграждения (рис. 17.1).

### Задачи и стратегия службы сбыта

Менеджмент каждой компании должен четко поставить перед службой сбыта конкретные задачи. Все шире распространяется тенденция включения в задачи торгового персонала не только показателей по объему продаж и обеспечению прибыли, но и поиска творческих путей удовлетворения потребителей, о чем свидетельствует пример фирмы *Tiffani*.

Выполняя поставленные перед службой сбыта задачи, современные торговые работники часто действуют как «менеджеры-посредники», устанавливающие контакты между различными специалистами покупающих и продающих компаний. Увеличение объема продаж требует коллективных действий и поддержки службы сбыта другими специалистами фирмы: руководством высшего звена (когда под угрозой выполнение крупных заказов); специалистами, обеспечивающими техническую информацию и обслуживание до, во время и после продажи товара; персоналом службы сервиса, ответственным за установку, техобслуживание и предоставление потребителям других услуг; административными работниками, в том числе аналитиками, агентами по оформлению заказов и секретарями. В качестве примера успешной ориентации на командную работу по сбыту продукции обратимся к опыту корпорации *Du Pont*. Когда в компании узнали, что для выращивания зерновых требуются гербициды с длительным сроком действия (т. е. реже применяемых), решение проблемы было поручено команде, в состав которой входили специалисты по химии, сбыту и маркетингу. Продажи предложенного группой продукта в первый же год производства составили \$57 млн.<sup>1</sup>

После того как менеджмент компании поставит задачи и разработает стратегию сбыта, необходимо определить профиль и число торговых работников. *Торговый персонал компании* состоит из работающих на полной или неполной ставке служащих фирмы. Он подразделяется на *внутренний торговый персонал*, который работает в офисе, контактируя с потребителями по телефону или принимая их на рабочих местах, и на *полевых торговых работников*, совершающих поездки для встреч с потребителями. *Контрактный торговый персонал* состоит из представителей компании-производителя, торговых агентов и брокеров, которым выплачивается коммиссионное вознаграждение за совершенные ими продажи.

## Структура службы сбыта

Стратегия службы сбыта оказывает влияние на ее структуру. Если компания продает однотипную продукцию географически удаленным предприятиям единственной отрасли, ее менеджмент, скорее всего, отдаст предпочтение территориальной структуре службы сбыта. Если компания поставляет разнообразные товары различным покупателям, менеджменту следует выбрать товарную или рыночную структуру службы сбыта. В табл. 17.1 представлены наиболее часто используемые структуры.

**Таблица 17.1.** Варианты структур службы сбыта

**Территориальная.** За каждым торговым представителем закрепляется географическая территория для организации продаж всего ассортимента товаров компании. Такая структура позволяет четко сформулировать обязанности работников и увеличивает заинтересованность торговых представителей в установлении деловых связей. Так как поездки каждого представителя фирмы ограничены небольшой территорией, транспортные издержки относительно невелики

**Товарная.** Важность знания торговым персоналом атрибутов продукции, а также развитие торговых подразделений и управления товарными запасами обусловили структурирование систем сбыта многих компаний по товарному принципу. Такая структура особенно удобна в случаях, когда компания производит технически сложную продукцию или ассортимент ее товаров очень широк

**Рыночная.** Нередко торговый персонал компаний специализируется на обслуживании конкретных отраслей или групп потребителей, для чего создаются специальные отделы службы сбыта. Основное преимущество рыночно ориентированной структуры заключается в хорошем знании потребностей своих клиентов. Основной недостаток — территориальная разбросанность потребителей, требующая дорогостоящих деловых поездок

**Комплексная.** Если компания продает широкий ассортимент товаров разным группам потребителей и действует в обширном географическом регионе, ее менеджмент может принять решение об использовании различных комбинаций структур службы сбыта и специалистов по продажам (территориально-товарная, территориально-рыночная, товарно-рыночная и др.). Предполагается, что торговый представитель отчитывается перед одним или несколькими менеджерами по ассортименту и персоналу

Каждая компания уделяет особое внимание крупным заказам. Самые важные и крупные заказы компании могут обслуживаться *группами стратегического управления заказами*, сотрудники которых постоянно закреплены за одним из клиентов и часто имеют собственные офисы на его предприятиях. Например, компания *P&G* разместила подобную группу в центральном офисе своего крупнейшего клиента, компании *Wal-Mart*. Благодаря улучшению системы поставок экономия партнеров уже составила \$30 млрд, а валовая прибыль возросла почти на 11%.

По мере изменения рынков и экономических условий компании-поставщики должны пересматривать структуру службы сбыта. Исследование авиакомпании *British Airways*, например, показало, что ее служба сбыта демонстрировала отличные результаты с точки зрения продаж B2C — «фирма-потребителю», но ей требовалось уделять больше внимания продажам B2B — «фирма-фирме». Поэтому авиакомпания увеличила число менеджеров по «ключевым клиентам», стремясь «сфокусировать внимание на клиентах, которые приносят наибольшую ценность».

### **Размер службы сбыта**

После определения стратегии и структуры службы сбыта компания готова к установлению размера, который будет зависеть от желаемого охвата потребителей. Для установления численности сотрудников службы часто применяется *метод трудозатрат*, который включает следующие этапы: 1) покупатели классифицируются на группы в зависимости от годового объема закупок; 2) для каждой группы устанавливается показатель частоты контактов (количество визитов в год); 3) численность покупателей каждой группы умножается на соответствующую частоту контактов, что после суммирования дает годовое количество визитов торговых представителей в целом по региону их деятельности; 4) устанавливается среднее количество визитов, которые может осуществить за год торговый представитель; 5) требуемое число торговых представителей вычисляется путем деления общих трудозатрат (рассчитанных на 3-м этапе) на среднее количество визитов одного представителя (рассчитанное на 4-м этапе).

Предположим, что компания оценивает число потребителей в группе А в 1 тыс., а в группе Б — 2 тыс. Каждого потребителя из группы А необходимо посетить 36 раз в год (36 тыс. контактов в год), а из группы Б — 12 раз (24 тыс. контактов в год). Таким образом, служба сбыта компании должна осуществлять 60 тыс. контактов в год. Пусть средний торговый представитель взаимодействует с потребителями в течение года 1 тыс. раз. Следовательно, компании требуются 60 штатных сотрудников службы сбыта.

Из-за высоких затрат многие компании сокращают свои службы сбыта, а для поддержания отношений с клиентами активно используют Интернет. Например, компания *Bethlehem Steel*, несколько лет назад наполовину сократив свою службу сбыта, предложила клиентам просматривать товарные списки, размещать заказы и следить за транспортировкой, используя web-сайт компании.

### **Системы вознаграждения персонала**

Для привлечения высококлассных торговых специалистов менеджмент компании должен установить уровень и определить компоненты эффективной системы вознаграждения сотрудников службы сбыта. Уровень оплаты труда должен учитывать «текущую рыночную цену» на работников данной специальности и квалификации. Если в сфере труда сложилась определенная «цена труда» торговых представителей, отдельно взятой фирме не остается ничего другого, как следовать в «фарватере» рынка. Однако ориентироваться на этот показатель достаточно трудно, так как часто он весьма приблизителен, а публикации данных



о заработной плате по отраслям промышленности достаточно редки и отличаются высокой степенью обобщенности.

Затем компании необходимо определить четыре компоненты оплаты труда торгового персонала — постоянные выплаты, переменные выплаты, возмещение накладных расходов и виды дополнительных выплат. *Постоянные выплаты* — это фиксированная заработная плата, которая должна удовлетворять потребности работников в стабильном доходе. *Переменные выплаты* в виде комиссионных, премий или участия в прибыли компании предназначены для стимулирования и поощрения дополнительных усилий с их стороны. *Возмещение накладных расходов плеч* торговым представителям возможность совершать деловые поездки и компенсирует связанные с ними расходы на разъезды, питание, проживание и представительство. *Дополнительные выплаты*, такие как оплачиваемый отпуск, пособия по болезни и несчастным случаям, пенсии и страхование жизни, призваны обеспечить уверенность работников в завтрашнем дне и удовлетворение от труда. Фиксированное вознаграждение удобно в случаях, когда имеют место значительные сезонные перепады в объемах продаж или когда компания поставляет технически сложные товары, продажи которых требуют командного труда. Применение комиссионных и других видов переменных выплат наиболее эффективно в тех случаях, когда уровень продаж цикличен или зависит от личной инициативы сотрудников.

Постоянные и переменные выплаты лежат в основе трех типов систем оплаты труда: фиксированный оклад, система комиссионных и комбинации этих систем. Только четверть всех фирм использует какую-либо одну из систем (оклады или комиссионные), остальные — различные их комбинации, когда соотношение окладов и комиссионных выплат широко варьируется.

Система окладов обеспечивает сотрудникам службы сбыта стабильный доход, стимулирует их участие в других составляющих процесса продаж и влияет на формирование оптимального числа покупателей. Такая система оплаты труда относительно проста в управлении и способствует снижению показателей текучести кадров. Система оплаты труда на основе комиссионных привлекает более производительных работников, обеспечивает высокую мотивацию, позволяет ослабить контроль деятельности персонала и оптимизирует расходы на осуществление продаж.

Комбинированная система оплаты труда сочетает преимущества обеих систем. Применение систем вознаграждений, включающих фиксированные и переменные выплаты, позволяет компаниям увязать переменные составляющие оплаты труда торгового персонала с различными стратегическими целями организации. Менеджеры некоторых компаний отмечают новую тенденцию в оценке эффективности служб сбыта — снижение значения количественных показателей и возрастание роли таких факторов, как повышение доходности, удовлетворение и сохранение потребителей. Например, компания *IBM* премирует работников за удовлетворение покупателей, степень которого определяется в ходе регулярных опросов клиентов.

## Управление службой сбыта

Достижение установленных менеджментом компании целей по продажам предполагает эффективное управление деятельностью службы сбыта. Управление торго-

вым персоналом включает процессы найма, отбора, обучения, контроля, мотивации и оценки деятельности торговых представителей. Основные этапы управления персоналом службы сбыта представлены на рис. 17.2.

### Наем и отбор торговых представителей

Залог успешной работы службы сбыта — подбор профессиональных торговых представителей. По данным одного из исследований, 27% торгового персонала компании осуществляли 52% всего объема продаж. Различия в производительности труда сотрудников службы сбыта во многом определяются ошибками при подборе кадров. В США показатель средней текучести торгового персонала компаний составляет почти 20% (для всех отраслей). При увольнении торгового работника затраты на поиск и обучение нового сотрудника вместе с потерями от незаключенных сделок выражаются пятизначными цифрами. К тому же эффективность службы сбыта, в которой большинство сотрудников не обладают достаточным опытом, снижается.

Отбор претендентов на работу в службе сбыта начинается с выяснения мнения покупателей о том, какими чертами должны обладать торговые агенты. Большинство клиентов ожидает от торговых представителей проявлений честности, надежности, компетентности и полезности. Еще один подход состоит в выявлении качеств, которыми отличаются преуспевающие торговые работники. Некоторые исследователи относят к ним оправданный риск, развитое чувство ответственности, стремление к решению проблем, заботу о покупателях и четкое планирование деловых встреч. Другие ограничиваются двумя основными характеристиками: наличием *эмпатии*, т. е. способности воспринимать чувства покупателя, и *эгоистичного стимула*, т. е. сильной личной потребности в совершении продажи.

После определения критериев отбора осуществляется найм сотрудников на вакантные должности. В процессе поиска отдел персонала прислушивается к рекомендациям работников компании, обращается в рекрутинговые агентства и в учебные заведения, размещает объявления об имеющихся вакансиях в печатных СМИ и на специализированных web-сайтах. Собственно процедуры отбора кандидатов варьируются от простого собеседования с кандидатами до обширного тестирования и интервью. И хотя результаты тестирования рассматриваются как один из элементов в ряду таких, как индивидуальные черты, отзывы, предыдущий опыт работы и поведение во время интервью, им придают большое значение во многих компаниях (таких, как *IBM, Pivcter & Gamble, Gillette*). Представители *Gillette*, например, утверждают, что тестирование



**Рис. 17.2.** Управление персоналом службы сбыта

претендентов позволило снизить текучесть кадров на 42% и способствовало повышению результатов деятельности новых торговых представителей компании.

### **Обучение торговых представителей**

Современные компании-потребители ожидают от торговых представителей своих поставщиков глубокого знания товаров, предложений по улучшению деятельности, эффективной и надежной работы. Эти требования заставляют производителей серьезно заняться подготовкой сотрудников служб сбыта.

Программы обучения персонала помогают торговым представителям: (1) познакомиться с особенностями деятельности своей компании, сформировать понимание общности целей; (2) изучить продукцию поставщика; (3) узнать особенности покупателей и конкурентов компании; (4) научиться эффективно проводить торговые презентации; (5) понять специфику «полевых» продаж. Период обучения зависит от сложности задач службы сбыта и личных качеств работника. В процессе подготовки торгового персонала широко используются новые методы обучения: деловые игры, аудио- и видеотехника, информация на компакт-дисках, дистанционное обучение посредством новых компьютерных технологий. Например, в компании *IBM* новые торговые представители проходят интенсивное начальное обучение, в том числе с помощью компьютерной программы самообучения.

### **Контроль деятельности торговых представителей**

Степень контроля деятельности торговых представителей различна: новый торговый персонал требует большего контроля; сотрудников, чей труд оплачивается по системе комиссионных выплат, обычно контролируют менее жестко, чем тех, кто находится на окладе и должен выполнять определенные нормативы. Как правило, менеджмент компании устанавливает нормы контактов с фактическими и потенциальными клиентами, помогающие эффективно планировать рабочее время персонала службы сбыта.

**Нормы контактов с потребителями.** За последние два десятка лет среднее количество ежедневных личных контактов торговых работников с покупателями уменьшилось с 5 до 4. Это объясняется тем, что представители служб сбыта все чаще используют телефоны, телефаксы, e-почту. Кроме того, многие фирмы переходят к использованию автоматизированных систем заказов, что также ведет к сокращению количества личных контактов.

Сколько именно контактов необходимо для оформления отдельного заказа на год? Исследования показывают, что интенсивные контакты в целом обеспечивают больший объем продаж, но производителям необходимо определить, превысят ли доходы от дополнительной реализации возросшие издержки. Результаты некоторых исследований свидетельствуют, что торговые представители нередко увлекаются взаимодействием с небольшими неприбыльными клиентами в ущерб отношениям с крупными заказчиками. Поэтому при установлении норм контактов менеджмент компании должен проанализировать затраты на осуществление контактов с конкретными покупателями в сравнении с объемами их закупок и получаемой прибылью.

**Нормы контактов с потенциальными клиентами.** Учитывая высокую стоимость торговых контактов, компании регламентируют время персонала. Так, компания *Spector Freight* обязывает торговых представителей выделять 25% рабочего времени на поиск и привлечение потенциальных потребителей. При этом если первые три контакта оказались неудачными, взаимодействия с потенциальным клиентом прекращаются. Другие компании устанавливают нормы контактов на товарной основе. В соответствии с ними торговые представители используют 85% рабочего времени для осуществления продаж товаров текущего ассортимента, а 15% — на реализацию новой продукции.

Менеджмент компаний-производителей вынужден устанавливать нормы контактов с перспективными клиентами, так как в их отсутствие многие торговые представители взаимодействуют с хорошо известными им покупателями, а не с теми, кто, возможно, так ничего и не приобретет. Именно поэтому некоторые компании вводят в состав службы сбыта продавцов-миссионеров, деятельность которых направлена на привлечение новых потребителей.

**Эффективность использования времени.** Современные исследования доказывают, что лучшими являются торговые представители, обладающие навыками эффективного распределения рабочего времени. Один из инструментов повышения эффективности использования времени торгового персонала — компьютерные программы-конфигураторы, автоматизирующие процесс оформления заказов. Во время работы с клиентом торговый агент может с помощью программы-конфигуратора оперативно предоставить техническому персоналу заказчика спецификацию продукции, информацию о ценах, об изготовлении продукции по техническим условиям потребителей и график выполнения работ. Программа за несколько минут обрабатывает все имеющиеся данные и составит заказ.

Еще один инструмент повышения эффективности использования рабочего времени — *анализ времени и обязанностей*, который помогает торговым представителям оценить использование рабочего времени и определить возможности повышения производительности труда. В целом, рабочее время торгового представителя распределяется по следующим основным элементам деятельности: (1) подготовка — сбор информации и планирование стратегии контактов с потребителями; (2) поездки, которые иногда занимают свыше 50% рабочего времени; (3) питание и перерывы (определенная часть рабочего дня сотрудника); (4) ожидание (приема у заказчика); (5) продажа (время, затраченное на общение с покупателем); (6) решение административных вопросов (время, затраченное на составление отчетов и оформление счетов, посещение собраний и т. п.).

Нет ничего удивительного в том, что с таким количеством обязанностей на общение с покупателями у сотрудника остается не более 29% рабочего времени! Компании постоянно ищут пути повышения производительности торгового персонала: обучают работников применению «силы телефона», упрощают отчетность, расширяют использование компьютеров для планирования контактов, разработки оптимальных маршрутов, обеспечивают сотрудников исчерпывающей информацией о потребителях и конкурентах.

Для сокращения непроизводительных затрат времени полевых (внешних) торговых агентов многие компании увеличивают численность и расширяют обязанности

внутреннего торгового персонала. Внутренний (офисный) торговый персонал подразделяется на три категории. *Специалисты по технической поддержке* обеспечивают потребителей технической информацией и отвечают на их вопросы. *Торговые ассистенты* несут ответственность за обеспечение деятельности полевых работников, договариваются о встречах, оприходуют полученные чеки, следят за доставкой товаров и отвечают на вопросы потребителей, когда последние не имеют возможности связаться с находящимися в «поле» сотрудниками. *Специалисты по телемаркетингу* с помощью средств телефонной связи находят новых клиентов, оценивают их потенциал и заключают договоры купли-продажи, восстанавливают старые связи, более тщательно прорабатывают отвергнутые ранее контакты и ведут другие работы.

## Мотивация торговых представителей

Некоторые торговые агенты и без воздействия руководства приложат максимум усилий для выполнения своей работы. Но большинству торговых представителей для работы с полной отдачей необходимы поощрение и особые стимулы. Прежде всего это относится к полевому работнику, который, как правило, работает в одиночку, имеет ненормированный рабочий день, подолгу отсутствует дома; часто у него не хватает полномочий на действия, необходимые в борьбе за заказ, и иногда крупные сделки, над которыми он много и упорно работал, срываются.

Изучая проблему мотивации торгового персонала, Гилберт Черчилль, Нейл Форд и Орвилл Уокер разработали модель, согласно которой, чем выше мотивация работника, тем больше усилий он прикладывает к работе.<sup>2</sup> Повышение интенсивности усилий ведет к увеличению производительности; более высокая производительность — к росту вознаграждения, что способствует более полному удовлетворению от труда. Полное удовлетворение от труда усиливает мотивацию. Таким образом, из данной модели следует, что менеджеры должны уметь убеждать торговых представителей в том, что (1) *они могут добиться увеличения объемов продаж, повысив интенсивность труда или освоив более эффективные профессиональные приемы, и (2) вознаграждение за более высокие результаты труда «окупает» дополнительные усилия.*

Итак, приоритетными в мотивации торгового персонала являются материальные стимулы, затем — продвижение по службе, персональный рост и чувство достигнутого успеха. Меньшее значение имеют расположение, уважение, стабильность труда и признание. Другими словами, в мотивации торгового персонала важны денежное вознаграждение, возможность роста и удовлетворения внутренних потребностей сотрудников, а признание и стабильность — менее значимы. Исследователи также установили, что мотивация изменяется в зависимости от демографических характеристик сотрудников. К материальному вознаграждению более чувствительны работники старшего возраста, с большим стажем работы, а также те, кто имеет большие семьи. Моральное вознаграждение (признание, расположение и уважение, чувство достигнутого успеха) высоко ценится молодыми торговыми работниками, как правило, неженатыми или с небольшими семьями, а также имеющими более высокую профессиональную подготовку. Кроме того, результаты научных исследований демонстрируют различия в мотивации торгового персонала в разных странах. Для 37% американских торговых пред-

ставители основным мотивом является денежное вознаграждение, в Канаде ему отводят первое место только 20% торговых работников, и менее всего оно мотивирует сотрудников служб сбыта австралийских и новозеландских компаний.

**Торговые квоты.** Многие компании устанавливают для торговых представителей годовые нормы продаж. Торговые квоты включают стоимостные или натуральные показатели объемов продаж в целом и по различным товарам, задания по прибыли, перечень мероприятий по продвижению. Система вознаграждения сотрудников службы сбыта часто увязывается с уровнем выполнения установленных квот.

Торговые квоты разрабатываются на основании ежегодного маркетингового плана. Сначала рассчитывается прогнозируемый объем продаж, на основе которого планируется объем выпуска, численность рабочей силы и финансовые затраты. Затем менеджмент фирмы устанавливает квоты продаж для регионов и территорий. Как правило, чтобы стимулировать усилия торгового персонала, размер квот превышает расчетные показатели. Даже если служба сбыта не справляется с заданными нормами, компания все равно достигнет прогнозируемых объемов продаж.

Каждый региональный менеджер распределяет норму продаж региона между торговыми представителями. Наиболее распространен принцип установления индивидуальных квот, при котором квота для торгового работника должна быть как минимум равна результатам его деятельности за прошедший год плюс определенный объем от разницы между потенциальным и прошлогодним объемами сбыта на данной территории. Чем лучше торговый представитель реагирует на давление, тем больше увеличивается его квота.

Некоторые компании отказываются от квот или сводят их к минимуму, чтобы ослабить психологическое давление краткосрочных результатов, а взамен повышают ценность удовлетворения клиентов в долгосрочной перспективе. Например, в компании *Siebel Systems* не существует квот, вместо них используются такие критерии, как удовлетворение клиентов, повторные сделки и прибыльность. Это помогло *Siebel* завоевать 80% доли рынка в своей отрасли.

**Дополнительная мотивация.** Для стимулирования трудовых усилий торгового персонала используются дополнительные факторы мотивации. К ним относятся периодические *торговые собрания* — общественные мероприятия, способствующие подготовке персонала, осуществлению коммуникаций и мотивации. Многие компании организуют *торговые соревнования*, участие в которых стимулирует сотрудников на достижение более высоких результатов деятельности. Условия соревнования должны представлять возможность победы разумному числу сотрудников. Так, в компании *IBM* около 70% участвующих в соревновании торговых работников получают право стать членами почетного Клуба, победителей чествуют на торжественном обеде с вручением памятного значка и награждают трехдневными туристическими путевками.

Независимо от того, какую цель преследует соревнование — стимулирование продаж определенного товара, достижение большего объема продаж за конкретный период или какие-либо другие — награда победителям должна соответствовать достигнутым результатам. Торговых представителей, получающих высокие оклады, а также тех сотрудников, чья зарплата формируется на основе комисси-

онных выплат, мотивирует не столько денежное вознаграждение, сколько такие призы, как путешествие или ценный памятный подарок.

### Оценка деятельности торгового персонала

Мы рассмотрели *управленческие* аспекты контроля деятельности торгового персонала — управление торговыми представителями и мотивацию к выполнению поставленных задач. Но эффективный менеджмент предполагает функционирование надежной *обратной связи*, т. е. регулярное получение информации от сотрудников службы сбыта для оценки эффективности их деятельности.

**Источники информации.** Руководство компании получает информацию о деятельности своих торговых работников из нескольких источников: торговые отчеты, личные наблюдения, письма и жалобы потребителей, опросы покупателей, беседы с другими сотрудниками службы сбыта. Многие компании требуют от торговых представителей разработки ежегодных *территориальных планов маркетинга*, которые включают программы по привлечению новых клиентов и увеличению оборота по уже заключенным договорам. Менеджеры отделов продаж изучают планы подчиненных, дополняют их и используют при определении торговых квот.

Результаты деятельности торговых представителей подводятся в *отчетах о контактах* и дополняются отчетами о расходах, новых клиентах, потерянных потребителях, деловых и экономических условиях в регионе. Такие отчеты позволяют менеджерам определить основные показатели деятельности службы сбыта: (1) среднее число деловых контактов в день на одного торгового работника; (2) среднее время контакта; (3) средняя прибыль по одному контакту; (4) средние затраты на контакт; (5) затраты на поддержание отношений с клиентами; (6) число заказов на 100 контактов; (7) число новых клиентов за период; (8) число потерянных клиентов за период; (9) уровень затрат на торговый персонал в общем объеме продаж.

**Формальная оценка производительности.** Отчетность торгового персонала вместе с личными наблюдениями представляет собой исходный материал для оценки деятельности сотрудников службы сбыта. Один из методов такой оценки состоит в сравнении показателей результатов работника в текущем году и его показателей в прошлом и сопоставлении их с аналогичными средними показателями по организации. Проведенный анализ позволяет менеджменту отдела продаж выявить сферы совершенствования деятельности сотрудников. Например, если показатель средней прибыли на одного клиента, которого удалось достичь сотруднику, ниже, чем в среднем по компании, следует вывод о том, что торговый представитель либо допускает ошибки в идентификации перспективных клиентов, либо уделяет недостаточное количество времени взаимодействию с покупателями.

Менеджеры многих компаний оценивают своих подчиненных исходя из уровня демонстрируемых ими знаний об истории компании, ее продукции, потребителях, конкурентах, территории и выполнении обязанностей, а также их личных качеств, уровня мотивации и соблюдения законодательства. Как уже отмечалось, все больше компаний оценивает удовлетворение потребителей не только от использования товаров и услуг, но и от общения с торговыми представителями. Менеджмент может также проверить знания и соблюдение персоналом службы сбыта национального законо-

дательства. Например, в соответствии с законами США информация торговых представителей должна быть идентичной сведениям, представленным в рекламе товаров; к незаконным действиям относится подкуп контрагентов или другое воздействие на них при продаже товаров корпоративным клиентам. Законом также запрещается приобретение или использование технических или коммерческих тайн конкурентов посредством взяток или промышленного шпионажа. Наконец, торговые работники не должны дискредитировать конкурентов или их товары посредством ложных высказываний.

## Принципы личных продаж

Личные продажи — один из древнейших видов торговли, который объединяет множество принципиальных положений. Мы рассмотрим три важнейших элемента личных продаж: торговый профессионализм, ведение переговоров и маркетинг партнерских отношений (рис. 17.3).



### Торговый профессионализм

Направленные на достижение профессионализма сотрудников службы сбыта методики обучения предполагают превращение торгового работника из пассивного приемщика заказов в активного их «добытчика». *Приемщики заказов* действуют исходя из предположения о том, что потребители четко осознают свои потребности, негативно воспринимают любые попытки повлиять на них и предпочитают вежливых и скромных торговых представителей.

Для обучения торговых работников искусству *добывания заказов* используют два основных подхода. Методики, *ориентированные на продажи*, предполагают обучение персонала достаточно шаблонным методикам оказания давления на потребителей (например, таким, которые обычно используются при продаже автомобилей). Этот подход исходит из предпосылки, что потребители не желают приобретать товар иначе, как под давлением со стороны продавца, что покупатели восприимчивы к гладко проведенным презентациям и не жалеют о совершении покупки (а если и «раскаиваются» в принятом решении, то их чувства уже не имеют значения).

Методики, основанные на *ориентации на потребителя*, предполагают, что торговый работник должен попытаться самостоятельно найти решения возникших у покупателей проблем. Торговый представитель должен уметь слушать и слышать потребителя и строить беседу так, чтобы выявить его потребности и предложить решение по их удовлетворению посредством предлагаемой продукции. Данный подход предполагает, что покупатели имеют неосознанные потребности, выявление которых создает коммерческие возможности

Рис. 17.3. Управление службой сбыта: повышение эффективности



сти; что потребители высоко ценят конструктивные предложения и лояльно относятся к торговым представителям, стремящимся предложить решение, отвечающее долгосрочным интересам клиента.

Ни один из рассмотренных нами подходов не является универсальным. Вместе с тем, большинство программ обучения торгового персонала основывается на одних и тех же этапах процесса продажи (рис. 17.4).

К основным этапам процесса продажи относятся следующие.

- *Поиск и оценка перспективных клиентов.* Для идентификации перспективных клиентов сотрудники компании анализируют различные источники информации (газеты, отраслевые справочники, компьютерные базы данных); участвуют в торговых выставках; выясняют мнение актуальных пользователей о товарах и услугах; работают с данными, полученными у поставщиков, дилеров, работников банков; контактируют с торговыми ассоциациями; создают и распространяют устные и письменные обращения, направленные на привлечение внимания покупателей; проводят поиск новых клиентов посредством телефона, почты и Интернета; посещают без предварительной договоренности различные организации («холодные» контакты). Наметив потенциальных клиентов, компания-производитель, для того чтобы оценить степень их заинтересованности и финансовых возможностей, вступает с ними в письменные или телефонные контакты. Потенциальных заказчиков подразделяют на «холодных», «теплых» (для привлечения которых проводится активный телемаркетинг) и «горячих» (к которым направляются полевые торговые представители).
- *Подготовка к контакту.* На этапе подготовки к контакту торговый представитель, пользуясь базами данных и другими источниками, должен собрать как можно больше информации о потенциальном покупателе (по-



Рис. 17.4. Основные этапы эффективного процесса продажи

требности компании, кто из сотрудников участвует в решении вопроса о закупках) и о ее сотрудниках, непосредственно осуществляющих закупки (их индивидуальные черты и стиль работы). Сотрудник службы сбыта должен также четко наметить цель первого контакта (оценка перспектив, сбор информации или немедленное заключение сделки) и выбрать форму предварительного подхода к заказчику (личный визит, телефонный звонок или письмо). Необходимо также продумать время контакта, так как многие сотрудники компании-покупателя в определенные часы рабочего дня недоступны. И наконец, торговый представитель должен продумать общую стратегию совершения планируемой сделки.

- *Контакт.* Торговый представитель должен уметь приветствовать покупателя, чтобы с самого начала построить с ним хорошие взаимоотношения. Он может одеться так, как принято в данном регионе, или в одном стиле с клиентом, проявлять вежливость и внимание к потенциальному заказчику и избегать поведения, смущающего собеседника. Контакт следует начинать с позитивной фразы и затем сконцентрироваться на обсуждении ключевых вопросов, внимательно слушая покупателя и задавая вопросы, с тем чтобы лучше понять его потребности.
- *Презентации и демонстрация.* Выслушав покупателя, торговый представитель может рассказать собеседнику об «истории» продукта, акцентируя внимание не столько на его характеристиках (ориентация на товар), сколько на выгодах и ценностях товара (ориентация на потребителя). Существуют три подхода к проведению презентации. Старейший из них — *стандартный* подход, когда торговый работник сообщает покупателю основные параметры торгового предложения. В его основе лежит концепция «стимул-реакция», в соответствии с которой покупатель рассматривается как пассивная сторона, которую необходимо мотивировать к покупке при помощи правильно подобранных слов, образов, терминов и действий. В основе подхода *формулирования* лежит та же самая концепция, но в ней предполагается необходимость первоначального определения покупательских потребностей и стиля заключения контрактов, используемых затем продавцом для формулировки особого подхода к клиенту. Подход, *ориентированный на удовлетворение потребностей*, начинается с определения фактической потребности покупателя в ходе беседы, когда его побуждают больше говорить, чем слушать. Затем торговый представитель выступает в роли квалифицированного бизнес-консультанта и старается помочь покупателю сэкономить или заработать.
- *Преодоление возражений.* Во время презентации или предложения о заключении сделки покупатели почти всегда высказывают определенные возражения. Чтобы преодолеть их, торговый представитель должен поддерживать позитивную атмосферу беседы и постараться наводящими вопросами подвести покупателя к опровержению его собственных доводов и их обоснованности. Преодоление возражений — важная часть процесса ведения переговоров.
- *Завершение сделки.* Для завершения сделки используются различные методики. Торговый представитель может предложить оформить заказ, резюмировать основные пункты предлагаемого договора, предложить свою по-

мощь в его оформлении, уточнить, что больше подходит: товар А или товар Б, посоветовать определенный цвет или размер или же сделать акцент на потерях покупателя, которые влечет за собой отказ от немедленного осуществления транзакции. Для заключения сделки сотрудник службы сбыта может предложить покупателю особые условия поставок (более низкие цены, дополнительные объемы поставок по низким ценам и др.).

- *Сопровождение сделки.* Если торговый представитель стремится к продолжению сотрудничества, он должен убедиться, что клиент удовлетворен транзакцией, и подготовить условия для продолжения бизнеса. Сразу после заключения сделки торговому работнику необходимо уточнить все вопросы по доставке, поставкам и другим значимым для покупателя составляющим транзакции. Получив первый заказ, сотрудник службы сбыта должен сразу назначить время следующего контакта с покупателем, в ходе которого он проверит правильность установки оборудования, проведения инструктажа и предоставляемого сервиса. Этот визит, или контакт, поможет обнаружить возникшие проблемы, устранить возможные недоразумения, убедит покупателя, что продавец заинтересован в продолжении сотрудничества. Торговый представитель должен также разработать план по поддержанию и развитию деловых отношений с заказчиком.

## Ведение переговоров

Торговый персонал, осуществляющий продажи деловым покупателям, должен обладать навыками проведения переговоров, в ходе которых стороны достигают соглашения относительно цены и других условий заключения взаимовыгодной сделки без значительных, снижающих прибыльность заказа, уступок со стороны продавца. Обычно дискуссии разворачиваются вокруг цен на товары, но большое значение имеют также согласование сроков выполнения контракта; качество товаров и уровень сервиса; объемы поставок; финансовые обязательства; принятие рисков; вступление в права собственности; страхование груза и т. д.

Для эффективного проведения переговоров торговый работник должен тщательно подготовиться и спланировать их развитие, знать предмет обсуждения, уметь быстро и ясно мыслить в условиях давления и неопределенности, уметь излагать мысли, воспринимать информацию, обладать рассудительностью и высоким уровнем общего развития, честностью, способностью убеждать и проявлять терпение.

**Возможность переговоров.** По мнению Д. Доблера, необходимость проведения переговоров для осуществления продажи возникает, когда: (1) большое значение имеет не только цена, но и качество товара и сервис; (2) точная оценка возможных рисков весьма затруднительна; (3) имеет место длительный процесс производства приобретаемой продукции; (4) процесс производства продукции часто останавливается вследствие многочисленных изменений в заказах.<sup>3</sup>

В процессе переговоров явным преимуществом является знание резервной цены другой стороны и создание впечатления о собственной резервной цене как о более высокой, чем она определена (для продавца), или низкой (для покупателя).

Откровенность в этих вопросах зависит от личных качеств участников переговоров, сопутствующих обстоятельств, а также предполагаемых отношений между сторонами в будущем.

**Стратегия ведения переговоров.** Высокопрофессиональные торговые представители заранее разрабатывают общую стратегию и тактику принятия решений в ходе переговоров. **Стратегия ведения переговоров** — это разработка общего подхода, использование которого позволяет обеспечить достижение поставленных задач.

Некоторые участники переговоров отдают предпочтение «жестким» стратегиям, тогда как другие используют «мягкие», использование которых, по нашему мнению, более целесообразно. Широкую известность получила предложенная Роджером Фишером и Уильямом Ури стратегия «принципов ведения переговоров».<sup>4</sup> Согласно данной стратегии, стороны: (1) внимательно выслушивают и стараются понять точки зрения и позиции друг друга; (2) концентрируются на интересах, а не на позициях или их различиях; (3) предлагают решения, выгодные для обеих сторон; (4) настаивают на использовании объективных критериев оценки принимаемого решения.

Если противная сторона имеет преимущество, Р. Фишер и У. Ури предлагают придерживаться тактики «лучшей альтернативы заключения соглашения». В соответствии с ней компания оценивает альтернативы отсутствию соглашения и устанавливает стандарты, на соответствие которым рассматриваются любые другие предложения. Знание этой тактики защищает компанию от заключения договора на невыгодных условиях под давлением более сильного оппонента.

Но что делать, когда к вам применяют тактику «не хотите — не берите» или усаживают за стол переговоров таким образом, что солнце светит вам в глаза? Необходимо уметь распознавать применяемые противной стороной методы, заявить о том, что вы осознаете причины, побудившие оппонента использовать их, и поставить под сомнение приемлемость подобных действий — другими словами, обсудить их. Если переговоры зайдут в тупик, компании следует обратиться к тактике лучшей альтернативы заключения соглашения и прервать переговоры до тех пор, пока оппонент не откажется от использования нежелательных приемов. Ответ на такие приемы с помощью оборонительных принципов гораздо продуктивнее, чем контратака с применением симметричного «оружия».

## Маркетинг партнерских отношений

Рассмотренные принципы личных продаж и ведения переговоров являются *ориентированными на транзакцию*, т. е. направлены на заключение разовой сделки с покупателем. Но во многих случаях компания заинтересована не в единичной транзакции, а в установлении *долгосрочного сотрудничества с покупателем* и потому стремится продемонстрировать свои способности в обеспечении и обслуживании заказов на самом высоком уровне.

Как отмечалось в гл. 1, в настоящее время все большее число компаний переходит от транзакционного маркетинга к *маркетингу партнерских отношений*. Крупные потребители часто являются глобальными компаниями, поставляющими продукцию на мировой рынок и предпочитающими поставщиков, которые: (1) поставляют и доставляют согласованный ассортимент товаров и обеспечивают обслу-

живание своей продукции в различных географических районах; (2) быстро решают возникающие проблемы в любых экономических регионах; (3) тесно сотрудничают с командой компании-заказчика в решении вопросов улучшения продукции и повышения эффективности ее производства.

Должное исполнение программы управления маркетингом партнерских отношений предполагает, что компания уделяет взаимодействию с клиентами внимание не меньшее, чем проблемам своего производства. В то же время необходимо отдавать себе отчет, что маркетинг партнерских отношений отнюдь не универсален и эффективен далеко не во всех ситуациях. Компания должна сама определить, в каких сегментах рынка и с какими конкретными потребителями ей следует развивать партнерские отношения.

## Выводы

Сотрудники службы сбыта — связующее звено между компанией и ее потребителями — выполняют следующие задачи: поиск перспективных потребителей и направлений сбыта продукции, постановка целей, продажи, обслуживание, сбор информации и распределение товаров. Организация службы сбыта предполагает определение ее задач, стратегии, структуры, размера и системы оплаты труда сотрудников. Определение задач и стратегии требует выбора комплекса наиболее эффективных торговых подходов и структуры службы сбыта.

Выбор структуры определяет порядок продаж в соответствии с территориальным, товарным или рыночным принципами (или их комбинации). Оценка размера службы сбыта включает определение общих трудозатрат и необходимого количества торговых часов (исходя из чего рассчитывается требуемое число торговых работников). Установление системы оплаты труда торгового персонала основывается на видах выплат, в которые входят: оклады, комиссионные, бонусы, возмещение расходов и прочие выплаты; окончательное определение размера вознаграждения производится с учетом степени удовлетворения потребителей.

Управление торговым персоналом включает: (1) наем и отбор торговых представителей; (2) обучение работников методам продаж, изучение товаров компании, ее политики и ориентацию сотрудников на удовлетворение потребителей; (3) контроль деятельности торгового персонала посредством установления нормативов работы с фактическими и потенциальными заказчиками и помощь в планировании эффективного использования рабочего времени; (4) мотивацию торгового персонала, расчет торговых квот, денежное поощрение работников и дополнительные стимулы; (5) оценку индивидуального и коллективного труда.

Тремя основополагающими элементами личных продаж являются профессионализм, ведение переговоров и маркетинг партнерских отношений. Большинство программ обучения профессионализму работника службы сбыта охватывает семь элементов личных продаж: поиск и оценка перспективных клиентов, подготовка к контакту, осуществление контакта, проведение презентации и демонстрации, преодоление возражений, завершение сделки, сопровождение и поддержка сделки. Осуществление транзакций с деловыми партнерами требует профессио-

нализма при ведении переговоров — искусства достижения взаимовыгодных условий сделки. Современные компании постепенно отходят от маркетинга, ориентированного на одноразовые транзакции, и переходят к маркетингу партнерских отношений, направленному на формирование долгосрочных взаимовыгодных отношений между поставщиком и потребителем.

## Примечания

1. *Christopher Power*, «Smart Selling: How Companies Are Willing Over Today's Tougher Customer», *BusinessWeek*, August 3, 1992, pp. 46-48.
2. *Gilbert A. Churchill, Neil M. Ford, Orville C. Walker*, *Sales Force Management: Planning, Implementation and Control*, 4-th ed., Homewood, IL: Irwin, 1993; см. также Адриан Райанс и Чарльз Вейнберг, Управление торговым персоналом: достижения интегрированных исследований, в кн. *Классика маркетинга/Составители Б. М. Энис, К. Т. Кокс, М. П. Моква* - СПб.: Питер, 2001. - С. 660-679.
3. *Donald W. Dobler*, *Purchasing and Materials Management*, 5-th ed., New York: McGraw-Hill, 1990.
4. См. *Roger Fisher and William Ury*, *Getting to Yes: Negotiating Agreement Without Giving In*, rev. ed. (Boston: Houghton Mifflin, 1992) p. 57.

# Глоссарий

**Анализ стоимости продукта** (*Product Value Analysis*) — метод, направленный на снижение издержек производства продукта, предполагающий тщательное изучение всех его компонентов для выявления возможностей изменения или стандартизации товара либо методов удешевления его производства.

**База данных потребителей** (*Customer Database*) — упорядоченный массив всеохватывающих данных об актуальных и потенциальных потребителях, который используется для решения таких маркетинговых задач, как выявление перспективных потребителей и характера взаимодействия с ними.

**Бюджет продаж** (*Sales Budget*) — взвешенная оценка ожидаемого объема сбыта компании, используемая в первую очередь для принятия решений по текущим закупкам, объемам производства и финансированию.

**Восприятие** (*Perception*) — процесс отбора, упорядочивания, организации и интерпретации индивидом поступающей информации и создание значимой картины мира.

**Вспомогательное оборудование (материалы) и деловые услуги** (*Supplies*) — товары производственного назначения краткосрочного пользования и услуги, которые способствуют производству или управлению выпуском конечного продукта.

**Выбор медиа-средств** (*Media Selection*) — поиск наиболее экономически эффективных носителей, способных обеспечить необходимое число контактов с целевой аудиторией.

**Выгодный (прибыльный) потребитель** (*Profitable Customer*) — индивид, домохозяйство, или компания, в течение длительного времени приносящие фирме доход, превышающий ее приемлемые издержки, связанные с привлечением покупателя, организацией продаж и обслуживанием.

**Деловые услуги** (*Business Services*) — услуги, которые способствуют производству или управлению производством конечного продукта.

**Дифференцирование** (*Differentiation*) — процесс разработки значимых отличий предложения компании, выделяющего его в ряду конкурентов.

**Имидж** (*Image*) — набор представлений, идей и впечатлений индивида о конкретном объекте.

**Капитальное оборудование** (*Capital Items*) — товары длительного пользования, обеспечивающие производство или управление выпуском конечного продукта. Делятся на две группы: здания и сооружения (производственные и офисные здания) и производственное и вспомогательное оборудование.

**Квота продаж (торговая квота)** (*Sales Quota*) — минимальный объем реализации (продаж) определенного ассортимента товаров, устанавливаемый конкретному подразделению или торговым представителям.

**Комплектующие** (*Parts*) — товары производственного назначения, полностью используемые в процессе производства изделия.

**Концепция традиционного маркетинга** (*Marketing Concept*) — система взглядов в соответствии с которой в процессе создания потребительских ценностей, доведения их до целевых рынков и осуществления коммуникаций организация применяет более эффективные, по сравнению с конкурентами, методики, стратегии и политики (что и определяет ее успех).

**Концепция ориентации на продажи (сбытовая концепция) (*Selling Concept*)** — система взглядов, согласно которой приобретение выпускаемых им товаров потребителями требует воздействия со стороны компании. Исходя из этого, организация должна вести агрессивную политику продаж.

**Концепция социальноответственного маркетинга (*Social Marketing Concept*)** — система взглядов, в соответствии с которой основной задачей компании является установление нужд, потребностей и интересов целевых рынков и удовлетворение пользователей более эффективными и результативными, чем у конкурентов, способами при сохранении или повышении благосостояния не только потребителей, но и общества в целом.

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

**Маркетинг-микс (комплекс маркетинга) (*Marketing Mix*)** — совокупность маркетинговых инструментов, которые используются компанией для решения маркетинговых задач на целевом рынке.

**Маркетинг баз данных (*Database Marketing*)** — процесс создания, ведения и использования баз данных о потребителях (а также товарах, поставщиках и посредниках) в целях установления контактов и совершения транзакций.

**Маркетинг менеджмент (*Marketing Management*)** — процесс планирования и реализации концепции, ценообразования, продвижения и распределения идей, товаров и услуг, направленный на осуществление обменов, удовлетворяющих как индивидуальным, так и организационным целям.

**Маркетинговая информационная система (МИС) (*Marketing Information System (MIS)*)** — включает в себя индивидов, оборудование и процессы сбора, сортировки, анализа, оценки и распределения своевременной и достоверной информации, используемой при принятии маркетинговых решений.

**Маркетинговая разведывательная система (*Marketing Intelligence System*)** — упорядоченная совокупность источников информации и процедур ее получения, используемых менеджерами для воссоздания картины изменений рыночной среды.

**Маркетинговое исследование (*Marketing Research*)** — систематическая подготовка, сбор, анализ и представление результатов и выводов о всех обстоятельствах специфических рыночных ситуаций, с которыми сталкивается компания.

**Маркетинговые возможности (*Marketing Opportunity*)** — область потребностей покупателя, удовлетворяя которые компания может генерировать прибыль.

**Маркетинговый аудит (*Marketing Audit*)** — независимое периодическое всестороннее и систематическое исследование маркетингового окружения, задач, стратегий и деятельности компании (или ее подразделения) для выявления существующих проблем и возможностей и разработки плана действий компании (подразделения) по совершенствованию маркетинговой деятельности.

**Маркетинговый канал (канал распределения) (*Marketing Channel*)** — совокупность взаимозависимых организаций, участвующих в обеспечении доступности потребления или использования товара или услуги.

**Маркетинговый процесс (*Marketing Process*)** — процесс анализа маркетинговых возможностей, изучения и выбора целевых рынков, разработки стратегий



маркетинга, планирования маркетинговых программ и организации, реализации и контроля над маркетинговой деятельностью.

**Материалы** (*Materials*) — товары производственного назначения, полностью используемые в процессе производства конечного продукта. Подразделяются на две группы: *сырье, полуфабрикаты и комплектующие изделия*.

**Обучение** (*Learning*) — изменения в поведении человека, происходящие по мере накопления опыта.

**Общественность** (*Public*) — любая группа социума, фактически или потенциально заинтересованная в результатах деятельности компании либо имеющая на нее влияние.

**Оптовая торговля** (*Wholesaling*) — все виды деятельности, включающие продажу товаров или услуг активным субъектам рынка, покупающим их для перепродажи или производственных целей.

**Организационные (производственные) закупки** (*Organizational Buying*) — процесс принятия решения, в ходе которого конкретная организация оценивает свои потребности в товарах и услугах и выявляет, оценивает и выбирает необходимые ей среди альтернативных торговых марок и поставщиков.

**Ориентированное на рынок стратегическое планирование** (*Market-Oriented Strategic Planning*) — управленческий процесс достижения и сохранения устойчивого баланса целей, возможностей и ресурсов организации и новых рыночных возможностей.

**Осуществление маркетинга** (*Marketing Implementation*) — процесс преобразования маркетинговых планов в конкретные рабочие задания, выполнение которых гарантирует достижение поставленных планом целей и задач.

**Позиционирование** (*Positioning*) — деятельность по разработке предложения и имиджа компании, направленная на формирование их особого восприятия целевой аудиторией.

**Прогнозируемый объем продаж компании** (*Company Sales Forecast*) — ожидаемый уровень объема продаж (сбыта), основанный на маркетинговом плане компании и оценке рыночной ситуации.

**Производственная концепция** (*Production Concept*) — система взглядов, которая базируется на допущении, что потребители отдадут предпочтение широко доступным и недорогим продуктам.

**Прямой маркетинг** (*Direct Marketing*) — интерактивная маркетинговая система, предполагающая использование одного или нескольких рекламных медиа для получения определенного потребительского отклика и/или для осуществления трансакции вне зависимости от места нахождения сторон.

**Реклама** (*Advertising*) — любая оплачиваемая определенным спонсором форма неличного представления идей, товаров или услуг.

**Референтные группы** (*Reference Groups*) — группы, которые оказывают прямое (при личном контакте) или косвенное влияние на отношение индивида к чему- (кому-) либо и его поведение.

**Розничное торговое предприятие** (*Retail Store*), **розничный торговец** (*Retailer*) — любая коммерческая организация, объем продаж которой формируется торговлей в розницу.

**Рынок** *{Market}* — совокупность всех реальных и потенциальных покупателей товара.

**Рыночный потенциал** *{Market Potential}* — предел рыночного спроса, формируемого наращиванием маркетинговых расходов в данной рыночной среде.

**Рыночный спрос** *{Market Demand}* — объем товаров, который может быть приобретен в условиях актуальной рыночной среды в процессе реализации маркетинговой программы компании в некоем географическом регионе определенной группой потребителей в конкретный отрезок времени.

**Связи с общественностью (паблик рилейшнз)** *{Public Relations}* — действия по установлению отношений с общественностью, включающие проведение программ, целью которых является продвижение или защита имиджа компании или ее товаров.

**Система обеспечения маркетинговых решений** *{Marketing Decision Support System {MDSS}}* — поддерживаемая соответствующим программным обеспечением совокупность данных, систем, инструментов и методик, с помощью которых организация собирает и обрабатывает внутреннюю и внешнюю деловую информацию, являющуюся основой для осуществления маркетинговых действий.

**Совокупная потребительская ценность** *{Total Customer Value}* — совокупность выгод, которые потребитель ожидает получить при покупке данного товара или услуги.

**Совокупные издержки (затраты) потребителя** *{Total Customer Cost}* — совокупность всех видов расходов, которые предположительно понесет потребитель в процессе оценки, приобретения, использования товара или услуги и избавления от них.

**Спрос на товар компании** *{Company Demand}* — часть совокупного рыночного спроса, приходящаяся на товар данной компании в данный период времени.

**Стиль (образ) жизни** *{Lifestyle}* — форма бытия индивида в социуме, выражающаяся в его деятельности, интересах и мнениях.

**Стимулирование сбыта** *{Sales Promotion}* — ключевой элемент маркетинговых кампаний; заключается в применении разнообразных, преимущественно краткосрочных, побудительных средств, призванных ускорить или увеличить продажи отдельных товаров или услуг потребителям или торговым предприятиям.

**Стратегия ведения переговоров** *{Negotiation Strategy}* — разработка общего подхода, использование которого позволяет обеспечить в процессе ведения переговоров достижение поставленных задач.

**Тенденция** *{Trend}* — относительно продолжительное и устойчивое направление или последовательность развития событий.

**Тип личности** *{Personality}* — отличительные психологические характеристики, формирующие относительно постоянные и последовательные реакции человека на воздействия внешней среды.

**Товар-микс (товарный ассортимент)** *{Product Mix}*, **товарный ассортимент** *{Product Assortment}* — совокупность всех товаров и товарных единиц, предлагаемых конкретным продавцом.

**Товарная концепция** *{Product Concept}* — система взглядов, исходящая из предположения, что потребители предпочитают высококачественную продукцию, обладающую лучшими или новыми эксплуатационными свойствами.

**Товары особого спроса** (*Specialty Goods*) — потребительские товары с уникальными свойствами или определенных торговых марок, ради приобретения которых многие покупатели готовы приложить дополнительные усилия.

**Товары пассивного спроса** (*Unsought Goods*) — потребительские товары, о которых потенциальный покупатель либо ничего не знает, либо имеет определенную информацию, но не задумывается об их приобретении.

**Товары повседневного спроса** (*Convenience Goods*) — потребительские товары, которые покупатели приобретают сравнительно часто, без особых раздумий и с минимальными усилиями при выборе.

**Товары предварительного выбора** (*Shopping Goods*) — потребительские товары, при покупке которых потребитель сравнивает их и выбирает по степени удобства, качеству, цене и внешнему оформлению.

**Торговая марка (бренд)** (*Brand*) — название, термин, знак, символ, рисунок или их сочетание, предназначенные для идентификации товаров или услуг поставщика или группы продавцов и их дифференцирования от товаров или услуг конкурентов.

**Убеждение** (*Belief*) — сформировавшееся у индивида представление о чем-либо.

**Угрозы внешней бизнес-среды** (*Environmental Threats*) — отрицательные воздействия тенденций или ситуаций внешней среды компании, которые при отсутствии защитных маркетинговых мероприятий обуславливают сокращение ее объемов продаж и снижение прибыли.

**Удовлетворение** (*Satisfaction*) — ощущения, возникающие в результате сравнения потребителем реальных свойств и качеств приобретенного товара (или результатов его эксплуатации) с его (ее) ожиданиями.

**Упаковка** (*Packaging*) — деятельность по разработке и созданию внешней оболочки для товара.

**Всеобщее (комплексное) управление качеством** (*Total Quality Management (TQM)*) — общеорганизационный подход непрерывного повышения качества всех организационных процессов, выпускаемой продукции и предоставляемых услуг.

**Услуги (сервис)** (*Service*) — любая деятельность или работа, которую одна сторона может предложить другой, характеризующаяся отсутствием материальной осязаемости и не выражающаяся во владении чем-либо.

**Установка (отношение)** (*Attitude*) — устойчивая положительная или негативная оценка индивидом объекта или идеи, испытываемые к ним чувства и направленность возможных по отношению к ним действий.

**Ценность, предоставляемая потребителю** (*Customer Delivered Value*) — совокупная ожидаемая потребителем ценность товара или услуги за вычетом его совокупных издержек.

# Предметный указатель

## А

Автоматизированный склад 385  
Агент 379  
    по закупкам 379  
    производителя 379  
Агент по закупкам 183  
Аллокация 430  
Альфа-тестирование 258  
Альянсы 39  
Анализ  
    безубыточности 257  
    бизнеса 257  
    ВД-анализ 326  
    потребностей 138  
    предыдущих продаж 138  
    произведенных покупок 128  
    рисков 257  
    серийный 138  
    статистический 138, 323  
    стоимости продукта 194  
    эконометрический 138  
Анкетирование 128, 131  
Ассортимент  
    в сфере услуг 373  
    магазина 370  
    оптовой торговли 380  
    узкий 244  
Атмосфера  
    торгового предприятия 397  
Аудит  
    качества сервиса 310  
Аудитория 391, 393, 396, 399, 408, 410, 418  
    негативно настроенная 395  
    целевая 392, 396, 407, 408  
Аудитория целевая 391  
Аутсорсинг 39

## Б

База данных потребителей 40  
Бай-бек 335  
Бартер 334  
Барьер мобильности 204  
Бенчмаркинг 39  
Бета-тестирование 258  
Бизнес высокорезультативный 68  
Бизнес-анализ 257  
Бизнес-модель 56  
    ориентированная на потребителя 67  
Бизнес-процесс 69  
Бизнес-рынок 179  
    специализированный 182  
    участники 191  
Бизнес-среда  
    внешняя 138  
Брокер 379

Бренд 287  
Бренд, см. торговая марка 295

## В

ВД-анализ 325  
Вертикальная маркетинговая система  
    администрируемая 361  
    контрактная 361  
    корпоративная 361  
Вертикальная маркетинговая система (ВМС)  
    360  
Виртуальная реальность 147  
Внешняя среда  
    делового рынка 188  
Внимание  
    избирательное 164  
Восприятие 164  
Вспомогательное оборудование 284  
Выборка  
    планирование 129  
    размер 130  
    случайная 130  
    смещенная 130  
Выгода  
    искомая 237  
Вынужденное сокращение 216  
Высокорезультативный бизнес 68  
Выставка  
    отраслевая 260  
Выставочный зал 375  
Выход на рынок 261

## Г

Гарантии 336  
Гарантия  
    расширенная 315  
Геосегментирование 239, 240  
Гибкое рыночное предложение 229  
Гипермаркет 369  
Гипотеза колеса розничной торговли 370  
Глобализация 39, 205  
Глобальная сеть магазинов 376  
Гомогенные предпочтения 231  
группа стратегического управления заказами  
    431  
Группа членства 158

## Д

Данные  
    вторичные 127  
    первичные 127  
Двойник 222  
Деловой покупатель 181  
    отдел по закупкам 189  
    оценка поставщика 196  
Деловой рынок 179

участники 191  
 характеристики 180, 181  
 Деловые закупки  
 участники процесса 186  
 Деловые покупатели 178  
 воздействие внешней среды 188  
 долгосрочные контракты 190  
 закупки 185  
 решение о закупке 186, 188  
 услуги 284, 298  
 Демографическая среда 141  
 Депозиционирование 172  
 Децентрализация 39  
 Дженирик 290  
 Диверсификация рынка 216  
 Дискаунт 369  
 специализированный 369  
 Диссонанс  
 сглаживающий 167  
 Дистрибьютор 377  
 место на рынке 348  
 работа с производителем 381  
 Дифференциация рынка 203  
 Дифференцирование  
 имиджа 277  
 критерии 273  
 переменные 274  
 персонала 277  
 по свойствам 275  
 по форме 275  
 товара 274  
 услуг 276  
 Дифференцирование предложения 307  
 Диффузионные предпочтения 231  
 Долгосрочные контакты 190  
 Доля рынка  
 расширение 216, 221  
 сокращение 340  
 Дополнительные опции 229  
 Доставка 276  
 Доход  
 валовой 328

## Е

Е-бизнес 48  
 В2В 50  
 В2С 49  
 С2В 51  
 С2С 51  
 Е-торговля 49

## Ж

Жалобы 310  
 в магазинах 374  
 Жизненный цикл  
 внедрение на рынок 266  
 концепция 270  
 критика 270  
 потребителя 73

прибыли 265  
 продукта 343  
 розничного предприятия 369  
 сбыта 265  
 семьи 160  
 структура 270  
 товара 400  
 характеристика 264  
 этап роста 268  
 этап спада 269

## З

Заинтересованная группа 68  
 Заказ  
 обработка 385  
 точка повторного заказа 386  
 Законодательство о предпринимательской  
 деятельности 148  
 Закрепление определенной территории 354  
 Закупка  
 деловых покупателей 184  
 организационный фактор 189  
 повторная 184  
 типы 184  
 функции отдела 189  
 Закупки  
 взаимные 183  
 деловые 179  
 деловых товаров 180  
 децентрализованные 190  
 комплектные 185  
 новые 185  
 организационные, см. Организационные  
 закупки 179  
 системные 185  
 централизованные 189  
 через интернет 190  
 Закупочный центр 186, 187, 191, 195, 196  
 Запасы 383  
 объем 385  
 Запоминание  
 избирательное 164  
 Затраты  
 на логистику 383  
 на обработку заказа 386  
 на хранение 386  
 начальные 386  
 текущие 386  
 Защита прав потребителей 149  
 Защита флангов 215  
 ЗМ 221

## И

Идея  
 товара 255  
 Избирательное внимание 164  
 Избирательное запоминание 164  
 Избирательное искажение 164  
 Издержки 25, 324

- денежные 65
- общие 64
- переменные 324
- постоянные 324
- потребителя 65
- потребления 64
- при расширении рынка 217
- средние 324
- структура 204
- транзакционные 74
- функционирования товара 313
- целевое определение 326
- Имидж 277, 392
  - в сфере услуг 307
  - компания 296
  - марки 230, 294
  - оптового торговца 381
  - товар 333
  - товара 337
  - торговой марки 162, 296
- Имитация продукта 221
- Индивидуализация 40
- Индивидуальность 277
- Инженерные атрибуты 258
- Инноватор 263
- Инновации
  - в сфере услуг 312
  - лидера рынка 221
  - отбор идей 255
  - принятие компанией 264
  - причины неудач 252
  - управление процессом 258
  - характеристики 264
- Инновации, *см. также* Новый продукт 263
- Институциональный рынок 182
- Интеграция
  - вертикальная 205
- Интегрированная логистическая система 382
- Интегрированные маркетинговые коммуникации 40
- Интенсивность потребления 238
- Интерактивный маркетинг 304
- Интервью 131
  - онлайнное 130
- Интернет 49,122,230,391, 397, 408
- Инфляция издержек 341
- Информационные технологии 391
- Информация
  - о конкурентах 123,211
  - о потребителях 123
- Искажение
  - избирательное 164
- Искомые выгоды 237
- Исследование
  - коммерческого эффекта 411
  - коммуникативного эффекта 411
  - маркетинговое 405, *см.* Маркетинговые исследования 125
- Канал
  - коммуникации 396
- Канал распределения 28
  - лидера рынка 213
- Каннибализм 295
- Карта позиционирования товара 255
- Кастомеризация 46, 47
- Кастомизация 46, 47, 57
  - массовая 230
- Качество 83
  - и цена 332
  - стандарт ISO 9000 83
- Киберпотребитель 48
- Кластерные предпочтения 231
- Клиент
  - выгодный 73
  - потенциальный 24
- Клуб потребителей 79
- Команда
  - межфункциональная 69
- Комитет по инновациям 255
- Коммуникативный канал
  - неличный 397
- Коммуникативный процесс 390
- Коммуникация
  - личная 397
  - маркетинговая интегрированная 401
  - маркетинговая эффективная 390
- Коммуникация-микс 391, 426
- Компания
  - виртуальная 39
  - вице-чемпион 217
  - внутренняя среда 70
  - выживание 321
  - двойник 222
  - имитатор 222
  - онлайнная 52
  - ориентированная на потребителей 224
  - подражатель 222
  - претендент на лидерство 217
  - приспособленец 222
  - смешанная 53
  - стержневые компетенции 70
  - традиционно-онлайнная 52
  - транспортная 387
  - философия 68
- Компенсационная торговля 335
- Комплектная закупка 185
- Комплектная поставка 185
- Комплектный контракт 186
- комплектующие изделия 284
- Конкурент 200
  - анализ 206, 208
  - изменение цен 342
  - классификация 212
  - непредсказуемый 210
  - неторопливый 209

- разборчивый 210
  - сбор данных 211
  - сильные и слабые стороны 208
  - система наблюдения 210
  - цели 207
  - цены 342
  - Конкурентная позиция 208
  - Конкурентная разведывательная система 210
  - Конкурентная стратегия 212
  - Конкурентное преимущество
    - источники 70
  - Конкурентный цикл 267
  - Конкуренты 265
  - Конкуренция 200, 404
    - в оптовой торговле 380
    - в розничной торговле 375
    - интенсивная 200
    - между маркетинговыми сетями 27
    - монополистическая 204
    - отраслевая 29
    - определение 28
    - родовая 29
    - рыночная концепция 205
    - торговых марок 29
    - формальная 29
    - ценовая 121
    - четыре уровня 29
    - чистая 204
  - Консультационная группа потребителей 123
  - Консультирование потребителей 277
  - Консьюмеризм 149
  - Контейнеризация 387
  - Контракт
    - комплексный 196
    - комплектный 186
  - Контракт на обслуживание 315, 336
  - Контратака 216
  - Контролируемый тест-маркетинг 260
  - Конфликт
    - вертикальный 363
    - горизонтальный 363
    - причина возникновения 363
  - Конформность 274, 275
  - Концепция
    - индивидуального маркетинга 37
    - маркетинга 253
    - марки 255
    - массового рынка 262
    - метарынка 23
    - производственная 31
    - рыночная, конкуренции 205
    - сбытовая 32
    - социальноответственного маркетинга 31, .
    - товара 255,258
    - товарная 31
    - традиционного маркетинга 33
  - Кооптация 364
  - Кредитная карта
    - внутри магазинная 372
  - Кривая
    - обучения 325
    - опыта 325
    - спроса 322
    - анализ 323
  - Культура 156
    - делового рынка 188
    - рынка 191
    - субкультура 156
  - Культурные ценности 150
  - Купон 291
  - Кэш энд кэррн 378
- Л
- Лидер
    - защита 214
    - контратака 216
    - оборона 215
    - рынка 221,401
    - стратегии 213
  - Лизинг 183
  - Личное влияние 263
  - Личное собеседование 131
  - Личные продажи 399, 400, 429, 440
  - Логистика 382
    - затраты 383
    - как система 384
    - маркетинговая 382, 385
    - розничной торговли 376
  - Логотип 307
  - Локализация 39
  - Локальный маркетинг, см. Маркетинг 230
  - Лояльность 238
    - потребителей 72
    - формирование 67
- М
- Магазин
    - атмосфера 373
    - бросовых цен 369
    - дополнительные услуги 370
    - комбинированный 369
    - независимый 369
    - низких цен 372, 375
    - низких цен, см. Дискаунт 369
    - оптовый/складской клуб 369
    - самообслуживания 370
    - товаров повседневного спроса 369
    - фирменный 369
    - цепной 371
  - Макросреда 29
    - изменения 121
  - Макроэкономика 160
  - Максимаркетинг 421
  - Маржа прибыли 223
  - Маркетинг 80, 390, 413
    - баз данных 59
    - базовый 77
    - в Интернете 159

- в сфере услуг 304
- взаимодействия с клиентами 57
- внешний 304
- внутренний 304
- дифференцированный 244, 245
- инструменты 22
- интерактивный 304
- концентрированный 243
- концепции 22
- локальный 230
- массовый 58, 228
- мегамаркетинг 246
- недифференцированный 244
- ниш 229
- объекты 20
- один-на-один 58, 230
- определение 22
- ответственный 78
- отклика 34
- отношений 40, 75, 77
- партнерский 78
- партнерских отношений 444
- предвидения 34
- проактивный 78
- прямой 399, 411
- прямой, см. Прямой маркетинг 371
- реактивный 77
- услуг 304
- цель 154
- четыре Р 30
- Маркетинг менеджмент
  - определение 22
  - философия 31
- Маркетинг-микс 390
  - в сфере услуг 304
  - инструменты 228
  - определение 30
  - стратегия нового товара 25G
  - цена 319
  - ценообразование 323, 333
  - элементы 155
- Маркетинговая близорукость 32
- Маркетинговая информационная система (МИС) 121
- Маркетинговая информация
  - оптовиков 378
- Маркетинговая логистика
  - уровень запасов 385
  - цель 383
- Маркетинговая логистика, см. Логистика 382
- маркетинговая миопия 32
- Маркетинговая разведывательная система 123
- Маркетинговая среда 29,353
  - глобальная 140
- Маркетинговая стратегия 136, 171
  - разработка 256
  - этап внедрения 266
  - этап зрелости 268
- Маркетинговые исследования 123, 125
  - анализ информации 131
  - бюджет 125
  - внутренние источники 125
  - возрастная структура 142
  - демографические характеристики 141
  - инструменты 128
  - методы контактов 130
  - методы прогнозирования 133
  - планирование 127
  - постановка задачи 126
  - представление результатов 132
  - результаты 125
  - сбор информации 131
  - типы стран 145
  - численность населения 141
  - этапы 126
- Маркетинговые каналы 28
- Маркетинговые сети 46
- Маркетинговый аудит 117
- Маркетинговый канал 347, 358
  - его главная задача 352
  - его роль 349
  - определение 347
  - участники 368
- Марочная стратегия 293
- Марочное название 292
  - единое 293
  - индивидуальное 293
  - семейств товаров 293
  - стратегия 292
- Марочные комплектующие 295
- Марочный капитал 289
- Массовое индивидуальное обслуживание 230
- Массовый
  - маркетинг 228
  - рынок 144, 262
- Мегамаркетинг 246
- Медиа-средства 395, 397, 402, 406, 407, 409
- Межфункциональная команда 69
- Менеджер по закупкам
  - система поощрения 190
- Менеджмент
  - компании 347
- Мероприятия 392, 397
- Метарынок 23
- Метод 258
  - волнового исследования продаж 259
  - индексный 137
  - исчисления бюджета 398
  - критического пути 262
  - мультифакторный индексный 137
  - сбора информации 127
  - системных поставок 186
  - снятия сливок 321
  - тестирования рынка 138
  - установления цены 330
  - формирования рынка 137
  - ценовой дискриминации 337
  - экспоненциального сглаживания 138



Микрорынок 144  
 Микросреда 29  
 Миссия 90, 91  
     компания 69  
 Мобильная защита 216  
 Модель  
     внимание-интерес-желание-действие 393  
     выбора места магазина 374  
     качества услуг 308  
     контроля 113  
     оценки бизнес-портфеля 92, 94, 95, 97  
     принятия решений 40  
     процесса покупки 169  
 Мониторинг потребителей 310  
 Монополия  
     чистая 203  
 Монополистическая конкуренция 204  
 Мотив 163, 164  
 Мотивация 163, 164  
     торгового персонала 437  
 Мультимарка 293

**Н**

Наблюдение 127  
 Надежность 275  
 Наемный перевозчик 387  
 Наценка 374  
     оптовая 380  
 Ниша 222, 229  
     привлекательная 229  
     специализация 223  
 Новый продукт  
     генерирование идей 253  
     коммерциализация 261  
     маркетинговая стратегия 25G  
     отбор идей 255  
     оценка объема продаж 257  
     проверка концепции 256  
     прогноз затрат и прибыли 257  
     разработка 258  
     управление 258  
     этапы разработки 253  
 Норма возврата инвестиций 275, 328  
 Норма прибыли  
     прогнозирование 258  
 Носитель мнения 158  
 Нужды 24

**О**

Обитатель ниш 222  
 Обмен 23,26  
 Оборона  
     позиционная 215  
 Оборонительные действия 215  
 Обработка заказов 385  
 Обратный выкуп  
     соглашение (бай-бек) 335  
 Обращение 394  
     двустороннее 395

    источник 395  
     рекламное 404  
 Обслуживание  
     повышение эффективности 312  
 Обучение 165  
 Общие издержки потребления 64  
 Объем продаж 138, 285  
     прогнозирование 138  
 Олигополия 203  
     дифференцированная 203  
 Опрос 127  
 Оптовая торговля 377  
     ассортимент 380  
     виды компаний 378  
     имидж компании 381  
     продвижение 377  
     продвижение товара 380  
     с ограниченным циклом обслуживания 378  
     с полным циклом обслуживания 378  
     специализированная 379  
     целевой рынок 380  
     ценообразование 380  
 Оптовик-коммивояжер 378  
 Оптовик-консигнант 379  
 Организационная культура 70  
 Организационные закупки 179, 197  
 Ориентация  
     на потребителя 440  
     на удовлетворение потребностей 442  
     рыночная 39  
 Отдел по закупкам 189  
 Отраслевая структура экономики 144  
 Отрасль 23,203  
 Охват рынка  
     избирательная специализация 243  
     полный 244  
     рыночная специализация 244  
     товарная специализация 244  
 Оценка  
     по периоду адаптации. 355  
     по степени контроля 355  
     по экономическому критерию 355

**П**

Партнерские отношения  
     на деловом рынке 181  
 Партнерство 40  
 Первый пользователь 262  
 Персонал  
     в сфере услуг 312  
     квалифицированный 277  
 Персонал магазина  
     обучение 374  
 План  
     маркетинга 90, 105  
     стратегический 89  
 Планирование  
     долгосрочных поставок 188  
     стратегическое 89, 224, 309

- эффективное 353
- Побуждение 165
- Поведение покупателей
  - комплексное 167
- Поведение покупателя 162
- Поведение потребителей 154, 160
  - личностные характеристики 159
  - мотивация 162
  - после покупки 173
  - привычное 168
  - реакция на покупку 173
  - самовосприятие 162
  - сглаживающее диссонанс 168
- Подражатель 222
- Позиционирование 160, 376
  - в розничной торговле 373
  - карта 255
  - репозиционирование 172
  - стратегия 272, 273
  - товара 271
- позиционирование
  - определение 23
- Позиционная оборона 215
- Покупатель
  - вдумчивый 241
  - деловой 178, см. Деловой покупатель 181
  - доход 160
  - жалобы 310
  - культура 191
  - локальная группа 230
  - лояльный 238
  - неудовлетворенный 174, 310
  - новый 213
  - организационный 182
  - организованный 201
  - осведомленный 241
  - повод для покупки 237
  - прагматик 241
  - привлечение 73
  - программируемый 241
  - результатирующее мнение 67
  - рекация на покупку 173
  - решение о покупке 155
  - степень вовлеченности 167
  - степень готовности к покупке 238
  - степень удовлетворения 173
  - удовлетворенный 74, 173
- Покупатель-инноватор 359
- Покупательная способность 144
- Покупка
  - бизнес-товаров 184
  - в Интернете 49
  - мотивация 164
  - неудовлетворенность 310
  - повторная 192
  - процесс 166, см. Процесс покупки 170, 192
  - типичная модель процесса 169
  - фазы процесса 193
  - этапы 192
- Политика
  - ежедневно низких цен 374
  - ценообразования 320
- Полуфабрикаты 284
- Пользователь
  - статус 238
- Поощрение
  - торговых представителей 190
- Последователь 222
- Последовательность
  - сделай-прочувствуй-узнай 393
  - узнай-прочувствуй-сделай 393
  - узнай-сделай-прочувствуй 393
- Послепродажное обслуживание 173, 314
- Посредники
  - агенты 353
  - торговцы 353
- Поставка
  - комплектная (системная) 185
  - согласование условий 195
- Поставщик
  - влияние на рынок 202
  - методы оценки 196
  - партнер 39
- Потенциал
  - общий 136
  - продаж 136
  - регионального 137
  - рынка 134
- Потребитель
  - авангардист 161
  - возраст 235
  - возрастная структура 142
  - выгодный 81
  - догматик 162
  - инноватор 263
  - интенсивность потребления 238
  - искомые выгоды 237
  - кластеры 239
  - консультирование 277
  - лояльный 238
  - неудовлетворенный 76
  - новый 213
  - обучение 277
  - ожидания 38
  - особенности личности 236
  - отношение к товару 239
  - перспективный 76
  - поведение 154
  - пол 235
  - потенциальный 76
  - привлечение 73
  - принятие товара 262
  - ранний последователь 263
  - русский 162
  - семейное положение 143
  - система ценностей 237
  - сомнамбула 162
  - социальный класс 236

- статус 238
- статус пользователя 238
- степень удовлетворенности 66, 74
- стиль жизни 236
- структура предпочтений 231
- удержание 74, 75
- уровень доходов 235
- уровень лояльности 289
- уровень образования 143
- уровень отступничества 73
- хамелеон 162
- характеристики 233
- чувствительность к цене 322
- этнический состав 142
- Потребительский капитал 289
- Потребительское тестирование 259
- Потребление
  - общие издержки 64
  - структура 160
- Потребность 24, 171
  - биогенная природа 162
  - психогенная природа 162
- Предварительный заказ 302
- Предложение
  - торговое 326
- Презентация
  - устная 195
- Прибыль 283, 285, 286
  - высокая 291
  - долгосрочная 321
  - за счет роста цен 340
  - на инвестиции 329
  - прогнозирование 257
  - увеличение 321
  - упущенная 74
- Призыв
  - моральный 394
  - рациональный 394
  - эмоциональный 394
- Принятие решения о покупке деловых товаров 186
- Принятие товара 262
- Природная среда 145
- Приспособленец 222
- Пробная покупка 263
- Пробный рынок 260
- Прогноз продаж 136, 382
- Прогнозирование
  - объема продаж 138
  - спроса 138
- Продажа 429
  - агрессивная 32
  - личная 429
  - оптовая 377
  - оценка возможного объема 257
  - прогноз 257
  - по каталогам 429
  - прогнозирование объема 139
  - система контроля 122
- Продвижение 228
  - в оптовой торговле 380
  - оптовое 377
  - продукции лидера 213
- Продвижение товара
  - ценовое 336
- Продукт
  - интенсивность использования 214
  - новый, см. Новый продукт 253
  - новый способ использования 213
- Производитель
  - работа с оптовиками 381
- Производственный кооператив 379
- Прототип 258
- Процесс покупки
  - запрос предложений 195
  - описание потребности 193
  - осознание проблемы 170, 192
  - отбор характеристик 193
  - поиск информации 170
  - поиск поставщика 194
- Прямая почтовая рассылка 420, 422
- Прямая прибыльность продукта 373
- Прямой маркетинг 371, 420
  - выгоды 420
  - интегрированный 421
  - каналы 421
  - каналы новые 422
  - партнерских отношений 420
- Прямые продажи 371
- Психографика 161
- Психографическое сегментирование 236
- Психология
  - восприятия цены 332
- Рабочий процесс 69
- Разведка конкурентная 210
- Раздражители 164
- Раздражитель 166
- Ранний последователь 263
- Распределение 348, 349
  - интенсивное 354
  - материальное 382
  - селективное 354
  - физическое 382
  - эксклюзивное 354
- Распределение доходов 144
- Распределительный склад 385
- Распространение 266
- Расходы
  - маркетинговые 136
- Реакция на покупку 173
- Реинжиниринг 39
  - рабочих потоков 69
- Реклама
  - 266, 394, 399, 400, 402, 407, 408, 417, 426
  - американская 405
  - ее частота 404

- интенсивная 221
  - информативная 402
  - напоминающая 402
  - основных выгод продукта 404
  - поддерживающая 403
  - размещение 410
  - сравнительная 402
  - творческий подход 404
  - телевизионная 409, 424
  - убеждающая 402
  - эффективность 411
  - японская 405
  - Рекламная программа 402
  - Рекламное объявление 405
    - стиль 405
  - Ремонтопригодность 275
  - Репозиционирование 252
    - психологическое 172
    - реальное 172
  - Референтная группа 158
    - первичная 158
  - Решение о покупке
    - влияние детей 159
    - влияние информации 170
    - роли 167
    - стадии принятия 168
    - факторы 172
  - Риск покупки
    - сознаваемый 172
  - Розничная торговля 38, 368
    - виды 368
    - виды специализации 373
    - вне магазина 371
    - маркетинг 372
    - позиционирование 374
    - продвижение 374
    - расположение 374
  - Розничный кооператив 371
  - Розничный торговец
    - логистика 376
    - стратегия 375
    - целевой рынок 372
  - Рынок 23
    - государственных организаций 183
    - деловой 179
    - диверсификация 216
    - доступный 133
    - изменения 38
    - институциональный 182
    - лояльный к марке 238
    - массовый 103
    - модификации 268
    - монополистический 203
    - политико-экономическая среда 152
    - потенциальный 133
    - природная среда 145
    - проникновения 133
    - размер 133
    - расслоение 228
    - расширение 213, 216
    - расширение доли 216
    - расширяемый 134
    - социокультурная среда 149
    - технологическая среда 147
    - формы функционирования 23
    - целевой 24, 133
    - ценовая эластичность 323
    - ценовой диапазон 286
    - экономическая среда 144
  - Рыночная ниша, см. Ниша 229
  - Рыночное предложение 280
  - Рыночный
    - минимум 134
    - потенциал 135
    - прогноз 135
    - профиль 285
    - спрос 134
- С**
- Самообслуживание 312
  - Сбор информации 430
  - Связи с общественностью 399, 417, 426
  - Сделка 26
  - Себестоимость
    - полная 328
  - Сегмент 228
    - выбор целевого 246
    - индивидуальный 230
    - модели выбора 243
    - непривлекательный 200, 201
    - охват нескольких 243
    - оценка 242
    - привлекательный 201, 242
    - суперсегмент 245
    - целевой 245
  - Сегмент рынка
    - целевой 392
  - Сегментирование
    - тендерные признаки 235
    - географические признаки 232, 233, 234
    - делового рынка 233
    - деловых рынков 240
    - демографические признаки 232, 233, 234
    - идентификация сегментов 232
    - отношение к товару 239
    - по поводу покупки 237
    - по получаемой выгоде 237
    - поведенческие признаки 233, 237
    - потребительского рынка 233
    - процесс 233
    - психографические признаки 232, 233, 236
    - рынка 23
    - социальные признаки 236
    - структура предпочтений 231
  - Сервис
    - торговый 371
  - Сервис, см. также Услуги 301, 315
  - Сервис-микс 373

## Предметный указатель

- Серийный анализ 138
- Сертификация 195
- Сетевое планирование 262
- Символ статуса 159
- Система
  - внутренней отчетности 122
  - контроля продаж 122
  - логистики 384
  - мониторинга качества услуг 310
  - поддержки маркетинговых решений 132
  - потребления 282
  - создания и передачи ценности 72
  - точно вовремя 191, 386
  - экономного (маломощного производства) 190
- Система наблюдения за конкурентами 210
- Системная закупка 185
- Системная поставка 185
- Скидки
  - виды 336
  - психологические 336
  - с цены 220
- Склад
  - автоматизированный 385
  - распределительный 385
  - хранения 385
- Складирование 385
- Служба сбыта 430
- Собеседование 131
- Сознаваемый риск 172
- Сообщение
  - оформление 395
- Сопутствующие услуги, *см.* Услуги 313
- Социальный
  - статус 156
  - фактор 158
- Социокультурная среда 149
- Специализация 222
  - в нише 222
- Специализация компании
  - избирательная 243
  - рыночная 244
  - товарная 244
- Специализированный магазин 369
- Специальное предложение 291
- Спецификация 196
- Спрос 25
  - будущий 138
  - избирательный 134
  - на товар компании 135
  - нестабильный 138
  - низкая эластичность 181
  - общий 138
  - оценка 138
  - первичный 134
  - рыночный 134
  - совокупный 135
  - статистический анализ 138
  - текущий рыночный 136
  - чрезмерный 341
  - эластичность 322
- Среда
  - виды 29
  - социокультурная 29
- Срок службы 275
- Стандарт качества ISO 9000 195
- Стандарты обслуживания 309
- Статус 158, 159
- Статус пользователя 238
- Степень удовлетворенности,
  - см.* Удовлетворенность 66
- Стержневая выгода 281,298
- Стилистическое решение 276
- Стиль жизни 160
- Стимул 165
- Стимулирование
  - деловых партнеров 414
  - продаж 438
  - сбыта 266,399, 412-414
  - со стороны розничной торговли 414
  - торговых посредников 414
  - ценовое 336
- Стратегии
  - маркетинга 251
- Стратегическая группа 206
- Стратегическая цель 217
- Стратегический отход 216
- Стратегическое планирование 89, 224
  - в сфере услуг 309
  - процесс 98
- Стратегия 101
  - ведения переговоров 444
  - внедрение 102
  - географической экспансии 213
  - дешевых товаров 220
  - дополнения товара 282
  - дополнительного сервиса 302
  - инноваций 221
  - инноваций в распределении 221
  - инновационного товара 221
  - конкурентная 212
  - копирования продукта 221
  - креативная 404
  - лидера рынка 213
  - маркетинга 271
  - маркетинговая 224
  - марочная 287
  - мультимарок 295
  - наступательная 218
  - обороны 216
  - охвата нескольких сегментов 243
  - партизанская 219
  - повышения качества 269
  - повышения уровня обслуживания 221
  - позиционирования 272
  - престижных товаров 221
  - претендент на лидерство 217
  - проникновения на рынок 213
  - разработки нового продукта 256

- розничного торговца 375
  - скидок с цены 220
  - снижения издержек производства 221
  - создания нового сегмента 213
  - товарная 296
  - товарного расширения 221
  - Структура предпочтений 231
  - Субкультура 151, 156
  - Субституты 200
  - Супермагазин, см. Суперстор 369
  - Супермаркет 369
    - распродажи 374
    - цены 374
  - Сфера услуг
    - стратегии 303
    - стратегическое планирование 309
  - Сырье 284
- т
- Телемагазин 425
  - Телемаркетинг 362, 396, 399, 424
  - телемаркетинг 420, 421, 424, 427, 429, 437
  - Телефонное интервью 131
  - Теория
    - обучения 165
    - принятия решения о покупке 65
  - Теория мотивации
    - по А. Маслоу 163
    - по З. Фрейду 163
    - по Ф. Герцбергу 163
  - Тест-маркетинг 260
  - Тестирование
    - альфа 258
    - бета 258
    - имитационное 259
    - потребительское 259
    - рыночное 259
  - Технологическая среда 147
  - Тип личности 162
  - Товар
    - генерирование идеи 253
    - дифференцированный 203
    - длительного пользования 283
    - дополнительный 282
    - зрелый 268
    - инновационный 252
    - как рыночное предложение 280
    - капитальный 284
    - категория 159
    - классификация 283
    - кратковременного пользования 283
    - новый 251, 252, 253, 328
    - ожидаемый 281
    - определение 25
    - основной 281
    - особого спроса 283
    - относительные преимущества 264
    - пассивного спроса 32, 283
    - повседневный 283
    - потенциальный 283
    - потребительский 259, 283
    - предварительного выбора 283
    - продвижение 297
    - производственного назначения 260, 284
    - сорт 297
    - страна-изготовитель 165
    - субститут 200, 201, 322
    - ценность, см. Ценность 64
    - эксплуатационные качества 275
    - этикетка 297
  - Товар-микс 280, 281, 284, 298
    - глубина 284
    - длина 284
    - ценообразование 338
    - ширина 284
  - Товарная линия 285
    - анализ 285
    - длина 285
    - новая 252
    - расширение 294
  - Товарная стратегия
    - дифференцированная 373
  - Товарный ассортимент, см. Ассортимент 372
  - Товарообменный зачет 336
  - Торговая марка 287, 356, 363, 401, 403
    - в Интернете 291
    - в сфере услуг 307
    - выбор 290
    - дистрибьютора 290
    - дифференцированная 168
    - имидж 162, 296
    - использование чужих марок 295
    - как актив компании 289
    - каннибализм 295
    - комбинированная 294, 295
    - лестница 291
    - любимая 291
    - мультимарка 293, 295
    - название 292
    - новая 295
    - образ 171
    - определение 25
    - ослабления 294
    - построение имиджа 294
    - преимущества 290
    - производителя 290
    - расширение границ 293, 294
    - решения о существовании 289
    - семейство 291
    - управление 289
    - уровни лояльности потребителей 289
    - фланговая 295
    - цена 333
    - ценность, см. Ценность 64
    - частная 373
    - эксклюзивная 291
  - Торговец
    - оптовый 368

- розничного торговца 375
  - скидок с цены 220
  - снижения издержек производства 221
  - создания нового сегмента 213
  - товарная 296
  - товарного расширения 221
  - Структура предпочтений 231
  - Субкультура 151, 156
  - Субституты 200
  - Супермагазин, *см.* Суперстор 369
  - Супермаркет 369
    - распродажи 374
    - цены 374
  - Сфера услуг
    - стратегии 303
    - стратегическое планирование 309
  - Сырье 284
- т
- Телемагазин 425
  - Телемаркетинг 362, 396, 399, 424
  - телемаркетинг 420, 421, 424, 427, 429, 437
  - Телефонное интервью 131
  - Теория
    - обучения 165
    - принятия решения о покупке 65
  - Теория мотивации
    - по А. Маслоу 163
    - по З. Фрейдю 163
    - по Ф. Герцбергу 163
  - Тест-маркетинг 260
  - Тестирование
    - альфа 258
    - бета 258
    - имитационное 259
    - потребительское 259
    - рыночное 259
  - Технологическая среда 147
  - Тип личности 162
  - Товар
    - генерирование идеи 253
    - дифференцированный 203
    - длительного пользования 283
    - дополнительный 282
    - зрелый 268
    - инновационный 252
    - как рыночное предложение 280
    - капитальный 284
    - категория 159
    - классификация 283
    - кратковременного пользования 283
    - новый 251, 252, 253, 328
    - ожидаемый 281
    - определение 25
    - основной 281
    - особого спроса 283
    - относительные преимущества 264
    - пассивного спроса 32, 283
    - повседневный 283
    - потенциальный 283
    - потребительский 259, 283
    - предварительного выбора 283
    - продвижение 297
    - производственного назначения 260, 284
    - сорт 297
    - страна-изготовитель 165
    - субститут 200, 201, 322
    - ценность, *см.* Ценность 64
    - эксплуатационные качества 275
    - этикетка 297
  - Товар-микс 280, 281, 284, 298
    - глубина 284
    - длина 284
    - ценообразование 338
    - ширина 284
  - Товарная линия 285
    - анализ 285
    - длина 285
    - новая 252
    - расширение 294
  - Товарная стратегия
    - дифференцированная 373
  - Товарный ассортимент, *см.* Ассортимент 372
  - Товарообменный зачет 336
  - Торговая марка 287, 356, 363, 401, 403
    - в Интернете 291
    - в сфере услуг 307
    - выбор 290
    - дистриьютора 290
    - дифференцированная 168
    - имидж 162, 296
    - использование чужих марок 295
    - как актив компании 289
    - каннибализм 295
    - комбинированная 294, 295
    - лестница 291
    - любимая 291
    - мультимарка 293, 295
    - название 292
    - новая 295
    - образ 171
    - определение 25
    - ослабление 294
    - построение имиджа 294
    - преимущества 290
    - производителя 290
    - расширение границ 293, 294
    - решения о существовании 289
    - семейство 291
    - управление 289
    - уровни лояльности потребителей 289
    - фланговая 295
    - цена 333
    - ценность, *см.* Ценность 64
    - частная 373
    - эксклюзивная 291
  - Торговец
    - оптовый 368

розничный, см. Розничный торговец 368  
 Торговля  
 компенсационная 335  
 оптовая, см. Оптовая торговля 377  
 по каталогам 379  
 розничная 368  
 электронная 371  
 Торговые команды 185  
 торговые соревнования 438  
 Торговый автомат 371  
 Торговый конгломерат 371  
 Торговый персонал 428  
 задачи 429  
 контроль 435  
 мотивация 437  
 оплата труда 433  
 переговоры 443  
 эффективность 436  
 Торговый представитель 138  
 найм 434  
 Торговый сервис 371  
 Трансакция 26  
 транспорта 387  
 Транспортировка 377,387  
 Трансферт 26  
 Трафик района 374

**У**

Убеждения индивида 165  
 Убийца категорий 369  
 Уборка урожая 270  
 Удержание потребителя 75  
 Удовлетворение 66  
 Удовлетворение покупкой 173  
 Удовлетворенность потребителя 74  
 полная 67  
 степень 66, 74  
 Универмаг 369, 372, 375  
 Упаковка 296  
 вторичная 296  
 концепция 297  
 первичная 296  
 транспортная 296  
 Управление  
 качеством 82  
 рабочими процессами 69  
 цепочкой поставок 382  
 Управление взаимодействием с клиентами 46  
 Уровень запасов 385  
 Уровень конформности 275  
 Услуга  
 качество 302  
 обслуживание и ремонт 277  
 оформление заказа 276  
 Услуги 301  
 виды 301  
 вспомогательные 313  
 государственный сектор 301  
 дифференцированное предложение 307

дополнительные 229, 373  
 имидж 307  
 качество 304, 308  
 консультационные 378  
 микс 301  
 мониторинг качества 310  
 неопределенность 302  
 неосязаемость 302  
 неотделимость от клиента 302  
 непостоянство 302  
 несохраняемость 303  
 новые технологии 312  
 по управлению 378  
 послепокупочные 373  
 послепродажное обслуживание 314  
 предпокупочные 373  
 производительность труда 312  
 производственные 301  
 сопутствующие 313  
 способы предложения 304  
 стандарты обслуживания 309  
 торговая марка 307  
 характеристики 302  
 частные некоммерческие 301  
 чистые 302  
 Установка товара 276  
 Установки индивида 165, 166

**Учет**

издержек 325

**Ф**

Фаза покупки 192  
 Факторы  
 контекста 54  
 содержания 54  
 Факторы успеха 68  
 Финансирование  
 оптовиками 377  
 Фланговая атака 218  
 Фокус-группа 127  
 Франчайзер 361  
 Франчайзинг 355  
 Франчайзинговая компания 371

**Х**

Характеристика  
 культурная 154  
 личностная 154  
 психологическая 154  
 социальная 154

**Ц**

Целевой маркетинг 228  
 Целевой рынок 23  
 выбор 262  
 для прямого маркетинга 422  
 определение 33  
 оптовая торговля 380  
 позиционирование 373



- розничного торговца 372
  - Целевой сегмент 228, 243
    - см. Сегмент покупателей 160
  - Цена 266, 318, 319
    - адаптация 334
    - базисная 337
    - воспринимаемая 332
    - высокая низкая 330
    - дискриминационная 337
    - ежедневно низкая 330, 374
    - заниженная 337
    - зачеты 335
    - инициатива снижения 340
    - конкурентов 326, 330
    - кривая спроса 322
    - лидера 220
    - максимизация прибыли 321
    - метод установления 330
    - на товары-заменители 326
    - низкая 374
    - определения уровня 319
    - оптовая 381
    - оптовой торговли 380
    - особая 336
    - отдельная 341
    - пакетная 339
    - планируемая 256
    - плата 318
    - позиционирование 373
    - престижная 332
    - проникновения 321
    - разумная 324
    - регулирование 341
    - с задержкой 341
    - скидки 220, 335
    - скользящая 341
    - снижение 195, 218, 252, 343
    - сохранение 342
    - социальная 322
    - убыточного лидера 336
    - фиксированная 319
    - формирование 319
    - чувствительность покупателя 322
  - Ценность 25
    - анализ потребительской 211
    - воспринимаемая 64, 329
    - для потребителя 64
    - добавленная 343
    - доставка 67
    - максимизация 66
    - марки, см. Торговая марка 64
    - общая 64
    - предложения 65
    - процесс создания 26
    - реальная 330
    - система создания и передачи 72
    - система создания 28
      - товара 281
      - цепочка создания 71
  - Ценовая
    - война 200, 218
    - политика 354
    - эластичность 323
  - Ценовой диапазон 285, 286
  - Ценообразование 318, 329
    - выбор метода 326
    - издержки плюс надбавка 327, 328
    - метод расчета цены 328
    - метод снятия сливок, см. Метод 321
    - модели 338
    - на вспомогательные принадлежности 338
    - на дополнительные устройства 338
    - на побочные продукты 339
    - опережающее 341
    - по географическому признаку 334
    - покрытие расходов 321
    - политика 319, 339
    - политика фирмы 333
    - проникновение на рынок 321
    - экспериментальное 323
  - ценообразование
    - на основе текущих цен 330
    - политика 320
    - стратегии 319
  - Центр маркетинговой информации 123
  - Цепочка поставок 382
  - цепочка поставок 28
  - Цепочка создания ценности 71
  - Цепочка спроса 382
  - Цепь
    - добровольная 371
    - корпоративных магазинов 371
  - Цикл заказ-оплата 385
- Ч**
- Чистая конкуренция 204
  - Чистая монополия 203
- Э**
- Экология 146
  - Экономическая среда 144
  - Эксперимент 128
  - Экстранет 49, 230
    - закупки 190
  - Эластичность спроса 323
  - Электронная коммерция 39
  - Электронная торговля 371
  - Электронный обмен данными (интранет) 122
  - Этикетка 296, 297
  - Эффект
    - конечной выгоды 322
  - Эффективность
    - обслуживания 312