

MBA
КЛАССИКА

Жан-Жак Ламбен

МЕНЕДЖМЕНТ, ориентированный на рынок

**Стратегический и операционный
маркетинг**



 **ПИТЕР**

MARKET-DRIVEN MANAGEMENT

Strategic & Operational Marketing



Jean-Jacques Lambin

*Professor of Market-driven Management at
Universita degli Studi di Milano-Bicocca*

www.palgrave.com/business/lambin

palgrave

МВА
КЛАССИКА

Жан-Жак Ламбен

МЕНЕДЖМЕНТ, ориентированный на рынок

**Стратегический и операционный
маркетинг**

Рекомендовано Экспертным советом Министерства образования РФ
по программам «Мастер делового администрирования» в качестве
учебника для слушателей, обучающихся по программам
«Мастер делового администрирования»



ПИТЕР®

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

2007

ББК 65.80-59-21я7
УДК 339.138(075)
Л21

Ламбен Жан-Жак

Л21 Менеджмент, ориентированный на рынок / Перев. с англ. под ред. В. Б. Колчанова. — СПб.: Питер, 2007. — 800 е.: ил. — (Серия «Классика МВА»).

ISBN 5-272-00136-2

Один из наиболее видных представителей европейской маркетинговой школы профессор Жан-Жак Ламбен предлагает учебник, занимающий особое место в современной деловой и управленческой литературе. Наряду с последовательным и систематическим изложением научно обоснованных подходов к маркетингу, автор уделяет серьезное внимание реализации маркетинговых стратегий в повседневной деятельности компаний, работающих на различных товарных рынках. Ж.-Ж. Ламбен отходит от традиционного схематичного представления маркетинговой деятельности как комбинации четырех базовых направлений (4Р) и переосмысливает роль маркетингового подразделения в обеспечении эффективности бизнеса фирмы. В книге подробно анализируются содержание и взаимосвязи двух уровней маркетинга — стратегического и операционного, при этом акцент делается на практическое применение теоретических знаний. В отличие от многих аналогичных изданий, детально рассматриваются такие области, как маркетинг промышленных товаров, торговый маркетинг и международный маркетинг.

Автор приводит большое количество примеров, связанных с успешными действиями компаний на рынке. Впервые в русское издание книги Ж.-Ж. Ламбена включены кейсы, моделирующие конкретные проблемные ситуации, с которыми пришлось столкнуться известным зарубежным фирмам.

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

Рекомендовано Экспертным советом Министерства образования РФ по программам «Мастер делового администрирования» в качестве учебника для слушателей, обучающихся по программам «Мастер делового администрирования».

ББК 65.80-59-21я7
УДК 339.138(075)

Права на издание получены по соглашению с Palgrave Publishers Ltd.
Все права защищены. Никакая часть данной книги не может быть воспроизведена в какой бы то ни было форме без письменного разрешения владельцев авторских прав.

ISBN 0-333-79319-6 (англ.)
ISBN 5-272-00136-2

© Jean-Jaques Lambin. 2000
© Предисловие, Колчанов В. Б., 2004
© Перевод на русский язык, ЗАО Издательский дом «Питер», 2006
© Издание на русском языке, оформление, ООО «Питер Пресс», 2007

КРАТКОЕ СОДЕРЖАНИЕ

Введение	23
ЧАСТЫ. ИЗМЕНЕНИЕ РОЛИ МАРКЕТИНГА	31
Глава 1. Роль маркетинга в компании и в рыночной экономике	32
Глава 2. От маркетинга к ориентированному на рынок менеджменту. . . .	65
ЧАСТЫ!. ИССЛЕДОВАНИЕ ПОВЕДЕНИЯ ПОКУПАТЕЛЯ	115
Глава 3. Поведение покупателя при совершении выбора	116
Глава 4. Маркетинговая информационная система	160
Глава 5. Поведенческая реакция покупателя	212
ЧАСТЫМ. РАЗВИТИЕ СТРАТЕГИИ ОРИЕНТИРОВАННОЙ НА РЫНОК	267
Глава 6. Анализ потребностей методом сегментирования рынка	268
Глава 7. Анализ привлекательности рынка	318
Глава 8. Анализ конкурентоспособности фирмы	368
Глава 9. Формулирование рыночной стратегии	409
Глава 10. Стратегический план маркетинга	454
ЧАСТЬ IV. ОРИЕНТАЦИЯ НА РЫНОК ПРИ ПРИНЯТИИ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ	493
Глава 11. Ориентация на рынок при принятии решений о выпуске новых товаров	494
Глава 12. Ориентация на рынок при принятии решений о каналах сбыта	545
Глава 13. Ориентация на рынок при принятии решений о ценообразовании	607
Глава 14. Ориентация на рынок при принятии решений о коммуникациях	659
Глава 15. Ориентация на рынок при принятии решений о рекламе. . . .	699
ЧАСТЬ V. 10 КЕЙСОВ ПО МЕНЕДЖМЕНТУ, ОРИЕНТИРОВАННОМУ НА РЫНОК	741
Литература	764
Именной указатель	786
Предметный указатель	787

СОДЕРЖАНИЕ

Предисловие научного редактора	21
Введение	23
Зачем нужна еще одна книга о маркетинге?	23
Структура книги	24
Отличительные качества книги	25
Зачем нужен европейский взгляд на маркетинг?	26
Как пользоваться книгой: два учебника в одном	27
Благодарности	28
ЧАСТЬ I. ИЗМЕНЕНИЕ РОЛИ МАРКЕТИНГА	31
Глава 1. Роль маркетинга в компании и в рыночной экономике	32
Цели главы	32
Идеологические основы маркетинга	32
Принцип суверенитета потребителя	33
Сферы маркетинга	35
Две грани маркетинга	35
Роль маркетинга в компании	36
Операционный маркетинг	37
Стратегический маркетинг	39
Маркетинг отклика и маркетинг предложения	40
Роль маркетинга в рыночной экономике	42
Организация обмена	43
Организация коммуникационных потоков	44
Маркетинг как фактор демократии в бизнесе	45
Изменение приоритетной роли маркетинга	46
Пассивный маркетинг: товарная ориентация	46
Операционный маркетинг: ориентация на продажи	49
Сбытовая концепция	51
Опасность манипулирующего или «дикого» маркетинга	51
Стратегический маркетинг: маркетинговая ориентация	52
Насыщение основного рынка	53
Технологический прогресс	55
Интернационализация рынков	56
Организация маркетинговой функции	57
Система управления товарами и торговыми марками	59
Ограничения традиционной концепции маркетинга	61
Резюме	63
Вопросы и задания	64
Глава 2. От маркетинга к ориентированному на рынок менеджменту	65
Цели главы	65
Новая макромаркетинговая среда	66
Новая экономическая ситуация в Европе	66
Технологические инновации	67
Концепция прерывистых инноваций	68
Стратегическая значимость инноваций	69
Социокультурные изменения	70
Новый потребитель	71
Движение в защиту прав потребителей	73
Борьба с загрязнением окружающей среды и «зеленый» маркетинг	75

Модель расчета экологичности жизненного цикла.....	76
«Зеленый» маркетинг.....	78
Революция в розничной торговле продовольственными товарами.....	81
Рождение ответственного маркетинга.....	82
Этичный маркетинг.....	82
Издержки неэтичного поведения.....	83
Модели этичного поведения.....	84
Как добиться этичного поведения?.....	84
Корпоративное гражданское поведение.....	85
Концепция ответственного маркетинга.....	86
Новая международная среда.....	86
Глобализация и ее причины.....	86
Дилемма стандартизации и кастомизации.....	87
Ложная дилемма?.....	88
Типология международных сред.....	89
Концепция глобального маркетинга.....	91
Концепция рыночной ориентации.....	93
Недостатки традиционного маркетинга.....	93
Издержки слабой рыночной ориентации.....	94
Маркетинговая или рыночная ориентация?.....	95
Субъекты рынка.....	96
Ориентация на потребителей.....	97
Ориентация на дистрибьюторов и посредников.....	98
Ориентация на конкурентов.....	100
Ориентация на влиятельных лиц.....	100
Макромаркетинговая среда.....	101
Уровни рыночной ориентации.....	102
Межфункциональная координация.....	103
Рыночная ориентация и экономические результаты.....	104
Оценка рыночной ориентации.....	105
Новая организация маркетинга.....	106
Будущая межфункциональная организация.....	107
Новые приоритеты маркетинговой функции.....	109
Резюме.....	110
Вопросы и задания.....	111
Приложение 2.1. Вводная часть.....	111
ЧАСТЬ II. ИССЛЕДОВАНИЕ ПОВЕДЕНИЯ ПОКУПАТЕЛЯ.....	115
Глава 3. Поведение покупателя при совершении выбора.....	116
Цели главы.....	116
Человеческие потребности в экономической теории.....	116
Врожденные и приобретенные потребности.....	118
Абсолютные и относительные потребности.....	119
Потребности, желания и спрос.....	120
«Истинные» и «ложные» потребности.....	121
Маркетинг и создание потребностей.....	121
Мотивация индивидуального потребителя.....	124
Теория «раздражитель—реакция».....	124
Концепция возбуждения.....	125
Благополучие и оптимальный уровень возбуждения.....	125
Потребность в стимуляции.....	126
Потребность в удовольствии.....	128
Детерминанты благополучия индивида.....	129
Многомерная структура потребностей.....	131
Типологии человеческих потребностей.....	131
Классификация потребностей по Г. Мюррею.....	132

Иерархия потребностей по А. Маслоу.....	132
Шкала ценностей М. Рокича.....	134
Модель цепочки «средство—результат».....	135
Теория ценностей потребления Шета—Ньюмена—Гросса.....	136
Товар как совокупность выгод.....	138
Основной (базовый) сервис.....	138
Периферийные сервисы.....	139
Покупательское поведение индивида.....	140
Рациональное решение проблемы.....	140
Важность воспринимаемого риска.....	142
Вовлеченность потребителя.....	143
Три роли покупателя.....	143
Пользователь является покупателем и плательщиком.....	144
Пользователь не является плательщиком или покупателем.....	144
Пользователь является покупателем, но не плательщиком.....	144
Пользователь является плательщиком, но не покупателем.....	144
Различные подходы к решению проблемы.....	144
Стоимость информации.....	145
Источники информации.....	147
Ценность рекламной информации.....	148
Мотивация делового (B2B) покупателя.....	149
Специфика деловых рынков.....	149
Спрос на товары производственного назначения.....	149
Организационный потребитель.....	150
Характеристики товара.....	150
Структура промышленной цепочки поставок.....	150
Состав закупочного центра.....	152
Потребности закупочного центра.....	155
Процесс покупки товара производственного назначения.....	157
Резюме.....	158
Вопросы и задания.....	159
Глава 4. Маркетинговая информационная система.....	160
Цели главы.....	160
Структура маркетинговой информационной системы.....	160
Система внутренней отчетности.....	162
Система делового наблюдения.....	163
Система маркетинговых исследований.....	164
Польза маркетинговых исследований для менеджмента.....	165
Маркетинговые исследования и научный метод.....	166
Характеристики научного знания.....	166
Взаимодействие менеджера и исследователя.....	167
Стадии исследовательского процесса.....	168
Типы маркетинговых исследований.....	170
Зондирующие исследования.....	171
Цели зондирующего исследования.....	171
Выработка гипотез.....	172
Методы зондирующих исследований.....	173
Использование вторичных данных.....	173
Беседы с информированными лицами.....	175
Анализ кейсов.....	176
Фокус-группы.....	176
Проекционные методики.....	178
Ограничения зондирующих исследований.....	178
Дескриптивные исследования.....	179
Цели дескриптивных исследований.....	179
Методы сбора первичных данных.....	180

Методы наблюдения.....	180
Коммуникационные методы.....	181
Правила составления анкет.....	184
Процедура составления анкеты.....	185
Методы определения выборки.....	188
Вероятностные выборки.....	189
Детерминированные выборки.....	189
Ошибки при проведении опросов.....	190
Отданных к знаниям.....	191
Каузальные исследования.....	192
Цели каузальных исследований.....	192
Определение эксперимента.....	193
Типы планов проведения эксперимента.....	194
Совместный (копджойнт-) анализ.....	196
Предположения конджойнт-анализа.....	197
Идентификация свойств.....	198
Фракционированный факторный план.....	198
Методы сбора данных о предпочтениях.....	200
Оценка частичных полезностей.....	200
Моделирование структурных уравнений.....	203
Концепция скрытой переменной.....	203
Подмодели МСУ.....	205
Интеллектуальные экспертные системы.....	206
Технология нейронной сети.....	206
Применение технологии нейронной сети в маркетинге.....	206
Резюме.....	207
Вопросы и задания.....	208
Приложение 4.1. Примеры вопросов.....	209
Глава 5. Поведенческая реакция покупателя.....	212
Цели главы.....	212
Уровни реакции рынка.....	212
Иерархия «познание—чувство—действие».....	213
Матрица вовлеченности Фута, Коуна и Белдипга.....	214
Измерение когнитивной реакции.....	216
Осведомленность о торговой марке.....	217
Способность вспомнить рекламу.....	219
Запоминание и забывание рекламы.....	221
Анализ воспринимаемого сходства.....	223
Измерение эмоциональной реакции.....	226
Осознаваемое и рассматриваемое множество.....	226
Определение установки.....	227
Композиционная модель совокупности свойств.....	228
Некомпенсаторные модели установки.....	230
Оценка детерминации свойства.....	230
Матрица «важность/эффективность».....	231
Матрица «детерминация/относительная эффективность».....	232
Атрибутивные карты восприятия.....	233
Стратегии изменения установки.....	235
Измерение поведенческой реакции.....	236
Анализ покупательских привычек.....	236
Семья как центр принятия решения о покупке.....	237
Анализ доли рынка.....	238
Качество анализа доли рынка.....	239
Анализ динамики доли рынка.....	240
Оценка функций маркетингового отклика.....	242
Поведение после покупки.....	245

Концепция лояльности торговой марке.....	246
Анализ переключения между торговыми марками.....	247
Оценка удовлетворенности и неудовлетворенности потребителя.....	250
Поведение неудовлетворенных потребителей.....	250
Связь удовлетворения и лояльности.....	251
Методы оценки удовлетворенности/неудовлетворенности.....	253
Анализ удовлетворенности потребителей.....	254
Анализ коэффициентов «эффективность/важность».....	255
Стили реакции на удовлетворение и неудовлетворение.....	256
От лояльности к восхищению.....	256
Концепция марочного капитала.....	258
Функции торговой марки.....	259
Оценка имиджа торговой марки.....	262
Оценка силы торговой марки.....	262
Методы оценки марочного капитала.....	263
Резюме.....	264
Вопросы и задания.....	265
Приложение 5.1. Определение эластичности спроса.....	265
ЧАСТЫН. РАЗВИТИЕ СТРАТЕГИИ, ОРИЕНТИРОВАННОЙ НА РЫНОК	267
Глава 6. Анализ потребностей методом сегментирования рынка.....	268
Цели главы.....	268
Макросегментационный анализ.....	268
Определение базового рынка с позиций предлагаемого решения.....	269
Концептуализация базового рынка.....	271
Функции.....	271
Потребители.....	272
Технологии.....	272
Определение границ рынка.....	273
Построение сетки макросегментирования.....	275
Анализ значимости полученных сегментов.....	275
Тестирование сетки макросегментирования.....	277
Поиск новых сегментов.....	277
Стратегии охвата базового рынка.....	278
Изменение границ рынка.....	279
Микросегментационный анализ.....	279
Сегментирование рынка и дифференцирование товара.....	280
Этапы сегментирования рынка.....	280
Описательное (социально-демографическое) сегментирование.....	281
Полезность социально-демографических данных.....	283
Ограничения описательного сегментирования.....	283
Сегментирование по выгодам.....	285
Необходимые маркетинговые данные.....	286
Ограничения сегментирования по выгодам.....	287
Сегментирование посредством совместного анализа.....	287
Поведенческое сегментирование.....	289
Социокультурное сегментирование, или сегментирование по стилю жизни.....	290
Методология исследования стиля жизни.....	292
Полезность сегментирования по стилю жизни.....	293
Проблемы исследований стиля жизни.....	295
Сегментирование деловых рынков.....	296
Сегментирование по выгодам.....	296
Описательное сегментирование.....	297
Поведенческое сегментирование.....	297
Реализация стратегии сегментирования.....	299
Условия эффективного сегментирования.....	299

Дифференцированная реакция.....	299
Адекватный размер.....	300
Измеримость.....	300
Доступность.....	300
Стратегии выбора целевых сегментов.....	301
Гинерсегментация и контрсегментация.....	304
Процесс массовой кастомизации.....	305
Стратегии позиционирования товара.....	306
Альтернативные основания для позиционирования.....	307
Выбор основания для позиционирования.....	307
Атрибутивные карты восприятия.....	308
Международное сегментирование.....	310
Идентификация сегментов глобального рынка.....	311
Кластеризация стран.....	311
Обслуживание универсальных сегментов в разных странах.....	311
Обслуживание разных сегментов в разных странах.....	312
Универсальные сегменты.....	313
Компромисс между стандартизацией и кастомизацией.....	313
Создание всемирной торговой марки.....	314
Резюме.....	316
Вопросы и задания.....	317
Глава 7. Анализ привлекательности рынка	318
Цели главы.....	318
Основные концепции анализа спроса.....	318
Понятие потенциала рынка.....	319
Расширяемый и нерасширяемый первичный спрос.....	320
Абсолютный и текущий потенциал рынка.....	320
Детерминанты спроса.....	322
Структура первичного спроса.....	323
Спрос на потребительские товары.....	324
Спрос на быстрорасходуемые потребительские товары.....	324
Спрос на потребительские товары длительного пользования.....	325
Спрос на потребительские услуги.....	326
Классификация услуг.....	327
Неосвязаемость услуг.....	327
Несохраняемость услуг.....	328
Неразделимость услуг.....	328
Непостоянство качества услуг.....	328
Менеджмент в сфере услуг.....	329
Спрос на товары производственного назначения.....	330
Спрос на расходные материалы производственного назначения.....	331
Спрос на детали и комплектующие изделия.....	331
Спрос на промышленное оборудование.....	332
Эффект ускорения.....	333
Выводы для маркетинга.....	334
Анализ возможностей роста.....	334
Разрывы в дистрибуции.....	334
Разрывы в использовании.....	336
Разрывы в продуктовой линии.....	336
Модель жизненного цикла товара.....	338
Детерминанты модели жизненного цикла товара.....	339
Модель жизненного цикла товарного рынка.....	339
Модель жизненного цикла бренда.....	339
Стратегические выводы из модели жизненного цикла товара.....	340
Стадия внедрения.....	341
Стадия роста.....	343

Стадия турбулентности.....	344
Стадия зрелости.....	345
Стадия спада.....	346
Модель ЖЦТ как концептуальная структура.....	348
Многообразие реальных кривых ЖЦТ.....	350
Стратегии «омолаживания» товара.....	350
Как сбалансировать цели увеличения роста и прибыли?.....	352
Методы оценки спроса.....	353
Типология методов прогнозирования.....	353
Методы прогнозирования, основанные на экспертных оценках.....	354
Метод управленческих экспертных оценок.....	355
Оценки торгового персонала.....	355
Исследования намерений покупателей.....	356
Эвристические и экстраполяционные методы.....	357
Метод цепного показателя.....	357
Индекс покупательной способности.....	358
Декомпозиция и экстраполяция трендов.....	360
Экспоненциальное сглаживание.....	360
Построение «объясняющих» моделей.....	362
Идентификация причинной структуры.....	362
Динамическое моделирование.....	363
Ограничения математического моделирования.....	364
Построение сценариев.....	364
Описание планирования сценария.....	364
Методология планирования сценариев.....	365
Предсказание развития отрасли.....	366
Резюме.....	366
Вопросы и задания.....	367
Глава 8. Анализ конкурентоспособности фирмы.....	368
Цели главы.....	368
Понятие конкурентного преимущества.....	368
Конкурентное преимущество, основанное на качестве.....	369
Конкурентное преимущество, основанное на издержках.....	369
Поиск устойчивого конкурентного преимущества.....	369
Конкурентное преимущество, основанное на ключевых компетенциях.....	371
Операционное и стратегическое конкурентное преимущество.....	372
Движущие силы конкуренции в отрасли.....	373
Угроза появления новых участников рынка.....	374
Угроза товаров-субститутов.....	375
Рыночная сила покупателей.....	376
Рыночная сила поставщиков.....	377
Конкурентное преимущество, основанное на рыночной силе.....	378
Чистая (совершенная) конкуренция.....	378
Как избежать анонимности ценовой конкуренции?.....	379
Унифицированный товар как совокупность свойств.....	380
Сегментирование рынков унифицированных товаров.....	380
Олигополия.....	382
Механизмы ценовой войны.....	383
Альтернативное конкурентное поведение.....	383
Маркетинговые войны.....	385
Матрица конкурентных реакций.....	385
Система анализа конкурентов.....	386
Монополистическая (несовершенная) конкуренция.....	387
Условия успешной дифференциации.....	387
Измерение рыночной силы.....	389
Роль цепочки ценности в анализе дифференциации.....	390

Монополия.....	393
Динамика конкуренции.....	394
Конкурентное преимущество, основанное на преимуществе по издержкам.....	394
Определение закона опыта.....	395
Источники эффектов опыта.....	396
Математическое выражение закона опыта.....	398
Статистическая оценка кривых опыта.....	399
Стратегические следствия закона опыта.....	400
Оценка различия в издержках.....	400
Кривые опыта как система раннего предупреждения.....	402
Ограничения закона опыта.....	403
Матрица конкурентного преимущества.....	404
Международное конкурентное преимущество.....	405
Резюме.....	407
Вопросы и задания.....	408
Глава 9. Формулирование рыночной стратегии.....	409
Цели главы.....	409
Анализ продуктового портфеля.....	409
Матрица «рост рынка/доля рынка» Бостонской консалтинговой группы.....	410
Предположения, лежащие в основе матрицы «рост рынка»/«доля рынка».....	411
Определение типа бизнеса.....	411
Диагностика продуктового портфеля.....	412
Ограничения матрицы «рост рынка/доля рынка».....	415
Многокритериальная портфельная матрица.....	416
Построение многокритериальной матрицы продуктового портфеля.....	417
Интерпретация многокритериальной матрицы.....	417
Выбор будущей стратегии.....	420
Оценка многокритериальной портфельной матрицы.....	420
Преимущества анализа продуктового портфеля.....	421
Практическое применение портфельного анализа.....	423
Выбор базовой стратегии.....	424
Два подхода к стратегии.....	424
Конкурентная борьба за существующие рынки.....	424
Конкурентная борьба за будущие рынки.....	426
Базовые стратегии на существующих рынках.....	427
Общее лидерство по издержкам.....	427
Дифференциация.....	428
Фокусирование.....	429
Риски, связанные с базовыми стратегиями.....	429
Оценка возможностей роста.....	430
Интенсивный рост.....	431
Стратегии проникновения на рынок.....	431
Стратегии развития рынков.....	433
Стратегии развития товаров.....	434
Интегративный рост.....	436
Интеграция «назад».....	437
Интеграция «вперед».....	437
Горизонтальная интеграция.....	437
Диверсификационный рост.....	438
Концентрическая диверсификация.....	439
Чистая диверсификация.....	439
Логическое обоснование диверсификации.....	440
Стратегия диверсификации, основанная на ключевых компетенциях.....	441
Выбор конкурентной стратегии.....	441
Стратегии лидера рынка.....	442
Развитие первичного спроса.....	443

Оборонительные стратегии.....	443
Агрессивные стратегии.....	443
Стратегия демаркетинга.....	444
Стратегии «бросающего вызов».....	444
Стратегии «следующего за лидером».....	446
Стратегии «обитателя рыночной ниши».....	447
Стратегии международного развития.....	447
Цели международного развития.....	447
Формы международного развития.....	449
Стадии развития международной организации.....	450
Динамика международной стратегии.....	450
Резюме.....	452
Вопросы и задания.....	453
Глава 10. Стратегический план маркетинга.....	454
Цели главы.....	454
Маркетинговое планирование: краткий обзор.....	454
Общая структура стратегического плана.....	455
Роль стратегического планирования.....	456
Возражения против формального планирования.....	457
Недостаточность информации.....	457
Тщетность прогнозирования.....	457
Жесткость плана.....	457
Содержание стратегического маркетингового плана.....	458
Изложение (заявление о) миссии.....	458
История компании.....	458
Определение бизнеса.....	459
Корпоративные цели и ограничения.....	459
Основные стратегические варианты.....	460
Внешний аудит: анализ привлекательности рынка.....	460
Анализ рыночных тенденций.....	461
Анализ покупательского поведения.....	461
Анализ структуры сбыта.....	462
Конкурентная среда.....	463
Тенденции макросреды.....	463
Внутренний аудит: анализ конкурентоспособности компании.....	465
Текущая маркетинговая ситуация в компании.....	466
Анализ приоритетных конкурентов.....	467
Анализ системы сбыта.....	469
Анализ коммуникационной программы.....	470
Анализ ценовой политики.....	471
Цели и программы.....	471
Определение целей.....	471
Цели (по продажам) сбыта.....	471
Цели, относящиеся к прибыли.....	472
Цели в отношении потребителей.....	473
Интеграция целей.....	473
Характеристики правильно выбранных целей.....	474
Выбор стратегического пути.....	474
Изложение стратегии.....	476
Критерии выбора стратегической альтернативы.....	476
Разработка маркетинговой программы.....	476
Альтернативные маркетинговые программы.....	476
Концепция мультипликатора продаж.....	479
Анализ риска (чувствительности).....	479
Маркетинговый бюджет.....	480
Разработка и согласование маркетингового бюджета.....	482

Анализ разрывов.....	483
Анализ уязвимости и ситуационное планирование.....	484
Проверка устойчивости стратегического плана.....	484
Анализ уязвимости.....	485
Управление стратегическими неожиданностями.....	486
Новые роли глобального стратегического планирования.....	487
Резюме.....	488
Вопросы и задания.....	488
Приложение 10.1. Поиск устойчивого конкурентного преимущества в цепочке ценности.....	489

ЧАСТЬ IV. ОРИЕНТАЦИЯ НА РЫНОК ПРИ ПРИНЯТИИ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ..... 493

Глава 11. Ориентация на рынок при принятии решений о выпуске новых товаров..... 494

Цели главы.....	494
Оценка риска инновационной деятельности.....	494
Стратегическая роль инноваций.....	495
Компоненты инновации.....	495
Типология инноваций.....	497
Степень новизны для фирмы.....	497
Природа инновации: технологическая или организационная.....	498
Источники инновации: фирма или рынок.....	499
Прерывистые инновации.....	500
Значимость прерывистых инноваций.....	501
Маркетинг высоких технологий.....	502
Разработка новых товаров: анализ успехов и провалов.....	503
Эффективное управление инновациями.....	504
Факторы успеха новых товаров.....	506
Исследование Р. Купера.....	507
Исследование компании Booz, Allen and Hamilton (США).....	508
Исследование С. Эдгетта, Д. Шипли и Дж. Форбса (Великобритания).....	509
Исследование в бельгийской химической промышленности.....	509
Организация процесса разработки новых товаров.....	511
Характеристики организационных структур.....	511
Межфункциональные организационные структуры.....	511
Последовательный процесс разработки.....	512
Параллельный процесс разработки.....	514
Генерирование идей.....	515
Методы функционального анализа.....	515
Креативные группы и метод мозговой атаки.....	516
Запросы потребителей как источник идей новых товаров.....	518
Отбор идей.....	519
Разработка концепции.....	520
Разработка концепции «зеленого» товара.....	522
Проверка концепции.....	523
Прогностическая ценность заявленных намерений совершить покупку.....	524
Совместный анализ.....	525
Пример проверки концепции.....	526
Бизнес-анализ и разработка маркетинговых программ.....	527
Прогнозирование объема продаж.....	528
Типичные кривые объемов продаж.....	528
Прогнозирование с помощью потребительских панелей.....	529
Процесс принятия товара потребителями.....	530
Длительность процесса распространения (диффузии) инновации.....	531
Категории пользователей.....	532

Динамический анализ разработки новых товаров.....	533
Оценка финансового риска.....	533
Динамика процесса разработки новых товаров.....	534
Процедура предварительной оценки проекта.....	536
Стратегия тотального качества.....	538
Качество с точки зрения покупателя.....	538
Основные характеристики качества.....	539
Составляющие качества товара.....	539
Составляющие качества услуги.....	539
Разработка стратегии тотального качества.....	541
Резюме.....	541
Вопросы и задания.....	543
Глава 12. Ориентация на рынок при принятии решений о каналах сбыта	545
Цели главы.....	545
Экономическая роль каналов сбыта.....	545
Функции сбыта.....	547
Потоки распределения.....	547
Для чего нужны каналы сбыта?.....	548
Сокращение количества контактов.....	548
Экономия на масштабе.....	548
Уменьшение функционального несоответствия.....	548
Улучшение ассортимента.....	549
Повышение качества обслуживания.....	550
Структуры каналов сбыта.....	550
Типы посредников.....	550
Оптовые торговцы.....	550
Розничные торговцы.....	551
Интегрированный сбыт.....	551
Новые продовольственные магазины-дискаунтеры.....	552
Агенты.....	553
Специализированные сервисные компании.....	554
Конфигурации канала сбыта.....	554
Типы конкуренции между торговыми компаниями.....	555
Факторы, влияющие на структуру канала сбыта.....	556
Характеристики рынка.....	556
Характеристики товара.....	557
Характеристики компании.....	557
Вертикальные маркетинговые системы.....	558
Корпоративные вертикальные маркетинговые системы.....	558
Контрактные вертикальные маркетинговые системы.....	559
Административно регулируемые вертикальные маркетинговые системы.....	560
Стратегии охвата рынка.....	560
Классификация потребительских товаров.....	560
Товары повседневного спроса.....	561
Товары предварительного выбора.....	561
Товары особого спроса.....	561
Товары пассивного спроса.....	562
Интенсивный сбыт.....	562
Селективный сбыт.....	563
Эксклюзивный сбыт и франчайзинговые системы.....	564
Типы франчайзинговых систем.....	565
Характеристики хорошей франчайзинговой системы.....	565
Выгоды для франчайзеров.....	566
Выгоды для франчайзи.....	567
Коммуникационные стратегии в канале сбыта.....	568
Стратегии вталкивания.....	568

Стратегии втягивания.....	569
Анализ сбытовых издержек.....	570
Торговые наценки.....	570
Сравнение сбытовых издержек.....	572
Стратегический маркетинг торговой фирмы.....	574
Важнейшие изменения в розничном секторе.....	574
Изменения в покупательском поведении потребителей.....	576
Стратегии дифференциации розничных торговцев.....	577
Мультиатрибутивная концепция магазина.....	577
Стратегии позиционирования магазина.....	578
Создание частных торговых марок.....	580
Стратегические цели торговых фирм.....	582
Варианты стратегии для общенациональных торговых марок.....	585
Альтернативные варианты стратегии втягивания.....	585
Торговый маркетинг.....	587
Интерактивный, или прямой, маркетинг.....	588
Система маркетинга прямого заказа.....	589
Инструменты прямого маркетинга.....	590
Организация маркетинговой системы прямого заказа.....	591
Онлайновая торговля в Интернете.....	593
Как создать электронный магазин?.....	596
Прибыльна ли электронная коммерция?.....	598
Ограничения маркетинга прямого заказа.....	599
Стратегии выхода на зарубежные рынки.....	600
Косвенный экспорт.....	600
Прямой экспорт.....	602
Зарубежное производство.....	602
Сборочное производство.....	603
Контрактное производство.....	604
Лицензирование.....	604
Совместные предприятия.....	604
Прямые инвестиции.....	605
Резюме.....	605
Вопросы и задания.....	606
Глава 13. Ориентация на рынок при принятии решений о ценообразовании	607
Цели главы.....	607
Ценообразование и маркетинг-микс.....	607
Восприятие цены покупателем.....	609
Полная стоимость товара	609
Полная сумма затрат на приобретение товара.....	610
Важность ценовых решений.....	611
Альтернативные цели ценообразования.....	612
Цели, ориентированные на прибыль.....	612
Цели, ориентированные на объем продаж.....	612
Цели, ориентированные на конкуренцию.....	613
Методы ценообразования на базе издержек.....	613
Концепции цены, исходящие из издержек.....	613
Предельная цена	613
Цена безубыточности.....	614
Целевая цена.....	614
Цена с надбавкой.....	616
Опасность «порочного круга».....	616
О пользе методов ценообразования на базе издержек.....	617
Методы ценообразования, ориентированные на спрос.....	617
Концепция ценовой эластичности.....	618
Факторы, влияющие на чувствительность к цене.....	618

Ценовая чувствительность организационного покупателя.....	619
Оптимальная цена, основанная на эластичности спроса.....	621
Определение оптимальной цены.....	621
Методы оценки чувствительности к цене.....	622
Полезность оценок эластичности.....	623
Ограничения методов оценки ценовой эластичности.....	624
Ценообразование на основе ценности товара.....	625
Воспринимаемая ценность товара.....	626
Максимальная приемлемая цена.....	627
Применение совместного анализа.....	628
Гибкие ценовые стратегии.....	629
Использование скидок в зависимости от рынка.....	629
Использование скидок в зависимости от времени продажи.....	629
Использование «случайных» скидок.....	630
Ценовое стимулирование сбыта.....	630
Ценовое администрирование.....	631
Ценообразование в сфере услуг и «управление доходами».....	631
Методы ценообразования, ориентированные на конкуренцию.....	633
Предугадывание поведения конкурентов.....	634
Инициирование снижения цен.....	635
Определение потерь при снижении цены.....	636
Вычисление необходимой ценовой эластичности.....	637
Ценообразование на основе кривой опыта.....	637
Инициирование роста цен.....	638
Ценообразование в условиях инфляции.....	638
Ценовое лидерство.....	639
Ценовые стратегии для новых товаров.....	640
Ценовая стратегия «снятия сливок».....	640
Ценовая стратегия проникновения на рынок.....	641
Ценообразование в рамках продуктовой линии.....	642
Опасность эффекта каннибализации.....	642
Концепция перекрестной эластичности.....	643
Использование анализа рентабельности при ценообразовании в рамках продуктовой линии.....	644
Стратегии ценообразования в рамках продуктовой линии.....	645
Увязывание цен.....	645
Премиальное ценообразование.....	646
Имиджевое ценообразование.....	647
Назначение цен на взаимодополняющие товары.....	648
Международное ценообразование.....	648
Трансфертное ценообразование.....	649
Внутрикорпоративное трансфертное ценообразование.....	649
Международное трансфертное ценообразование.....	650
Расчет экспортных цен.....	652
Экспортное ценообразование, ориентированное на рынок.....	653
Ценообразование и переход на евро.....	654
Определение европейского ценового коридора.....	654
Резюме.....	656
Вопросы и задания.....	657
Глава 14. Ориентация на рынок при принятии решений о коммуникациях.....	659
Цели главы.....	659
Природа и роль маркетинговых коммуникаций.....	659
Комплекс маркетинговых коммуникаций.....	661
Процесс коммуникации.....	661
Личные и неличные коммуникации.....	663
Расходы на коммуникации.....	664

Личная продажа, или личные коммуникации.....	666
Цели и задачи торгового персонала.....	666
Место личной продажи в маркетинге-микс.....	668
Коммерческие переговоры.....	669
Основные принципы переговоров.....	669
Характеристики коммерческих переговоров.....	670
Различия между транзакционным маркетингом и маркетингом отношений.....	671
Характеристики маркетинга отношений.....	672
Недостатки маркетинга отношений.....	673
Организация торговли по принципу взаимоотношений.....	673
Организация торгового персонала.....	674
Определение численности торгового персонала.....	675
Рекламная коммуникация.....	676
Формы рекламной коммуникации.....	676
Концептуальная реклама.....	677
Стимулирующая реклама.....	677
Реклама, предполагающая отклик потребителя.....	677
Предпосылки концептуальной рекламы.....	677
Альтернативные цели рекламы.....	678
Развитие первичного спроса.....	679
Создание известности торговой марки.....	679
Создание благоприятной установки по отношению к торговой марке.....	681
Стимулирование намерения совершить покупку.....	682
Содействие покупке.....	683
Стимулирование сбыта.....	683
Цели стимулирования сбыта.....	684
Методы стимулирования сбыта.....	686
Влияние стимулирования на сбыт.....	688
Влияние стимулирования сбыта на потребителей.....	688
Влияние стимулирования сбыта на торговых посредников.....	689
Негативные побочные эффекты стимулирования сбыта.....	690
Прибыльность стимулирования сбыта.....	690
Стимулирование сбыта в общеевропейском масштабе.....	690
Паблик рилейшнз (связи с общественностью).....	692
Цели паблик рилейшнз.....	692
Методы паблик рилейшнз.....	694
Спонсорство и патронаж.....	694
Общемировые расходы на спонсорство.....	695
Резюме.....	697
Вопросы и задания.....	698
Глава 15. Ориентация на рынок при принятии решений о рекламе.....	699
Цели главы.....	699
Разработка рекламного обращения.....	699
Роль креативности в концептуальной рекламе.....	700
Стратегия послания.....	700
Звездная стратегия.....	701
Поиск удачной рекламной идеи.....	701
Матрица Мэлоуни.....	702
Креативные стили.....	702
Дилемма количества и качества.....	703
Медиа-планирование.....	704
Альтернативные медиа-стратегии.....	704
Охват либо частота.....	704
Постоянство либо прерывистость.....	705
Концентрация либо диверсификация.....	706

Критерии выбора средств информации.....	706
Интернет — новое средство рекламы?.....	707
Характеристики онлайн-рекламы.....	707
Преимущества рекламы в Интернете.....	708
Воздействие электронных коммуникаций.....	710
Решения о размере рекламного бюджета.....	711
Методы определения величины рекламного бюджета на основе издержек.....	712
Метод «по остаточному принципу».....	712
Метод безубыточности.....	712
Метод «процента от объема продаж».....	713
Коммуникационные методы определения размера рекламного бюджета.....	714
Метод целей и задач.....	714
Метод воздействия на восприятие.....	715
Методы определения величины рекламного бюджета, ориентированные на продажи.....	716
Бюджетирование с целью максимизации прибыли.....	716
Модель рекламного бюджета Видэйла—Вольфа.....	717
Модель ADBUDG Дж. Литтла.....	718
Оценка эффективности рекламы.....	720
Эффективность воздействия рекламы на восприятие.....	721
Эффективность воздействия рекламы на формирование установки.....	722
Поведенческая эффективность рекламы.....	725
Характеристики функций реакции на рекламу.....	725
Исследование эффективности влияния рекламы на продажи.....	727
Международная реклама.....	730
Ограничения глобальной рекламы.....	731
Альтернативные международные рекламные стратегии.....	734
Глобальный брендинг и глобальная реклама.....	735
Глобальный брендинг и локальная реклама.....	735
Локальный брендинг и гармоничная глобальная реклама.....	736
Локальный брендинг и локальная реклама.....	738
Резюме.....	739
Вопросы и задания.....	739
Приложение 15.1. Вывод правила оптимизации рекламного бюджета.....	740
ЧАСТЬ V. 10 КЕЙСОВ ПО МЕНЕДЖМЕНТУ, ОРИЕНТИРОВАННОМУ	
НА РЫНОК	741
Кейс 1. <i>The Lander Company</i>	742
Кейс 2. <i>The WW Company</i>	744
Кейс 3. Телевидение — холодный душ для французского кинематографа.....	747
Кейс 4. <i>Ecover</i>	750
Кейс 5. <i>Volvo Trucks Belgium</i>	752
Кейс 6. <i>The Petro-Equipment Company</i>	753
Кейс 7. <i>Seira Plastics Company</i>	754
Кейс 8. <i>The Tissex Company</i>	756
Кейс 9. «Newfood».....	759
Кейс 10. SAS: удовлетворение ожиданий клиентов.....	762
Литература	764
Именной указатель	786
Предметный указатель	787

ПРЕДИСЛОВИЕ НАУЧНОГО РЕДАКТОРА

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

В этом ряду можно выделить учебник Питера Дойля «Менеджмент: стратегия и тактика», вышедший в издательстве «Питер» в 1999 г., и давно уже ставшую библиографической редкостью книгу Жан-Жака Ламбена «Стратегический маркетинг. Европейская перспектива», выпущенную 8 лет назад издательством «Наука».

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

Русский текст основан на английском издании 2000 г. (Jean-Jacques Lambin. Market-Driven Management: Strategic and Operational Marketing. Palgrave Macmillan). При подготовке русской версии было решено бережно отнестись к оригиналу, избегая косметической и несколько искусственной адаптации к российской читательской аудитории, характерной для многих переводных изданий. Важной частью книги является завершающий раздел, в котором собраны кейсы, основанные на реальных проблемных ситуациях из практики известных западных компаний.

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

В заключение необходимо сказать несколько слов об авторе. Профессор Жан-Жак Ламбен, книги которого переведены на 8 языков мира, читает курсы «Маркетинг менеджмента» и «Стратегического маркетинга» в университете *Degli Studi di Milano* (Италия) и в школе бизнеса Католического университета *de Louvain* (Бельгия). Он является соредактором «Европейского делового форума» (*European Business Forum*), издаваемого Сообществом европейских школ менеджмента (*Community of European Management Schools*) и компанией *PricewaterhouseCoopers*. Профессор Ламбен работает в качестве консультанта по проблемам стратегического маркетинга в компаниях, сталкивающихся с проблемами реорганизации и реструктуризации деятельности при выходе на внешние рынки. В 1996 г. он был назван «Экономистом года» французским журналом *«Le Nouvel Economiste»*, а в 1997 г. был удостоен титула почетного доктора университета *Laval* (Квебек, Канада). Наконец, следует отметить, что в течение ряда лет Ж.-Ж. Ламбен преподавал маркетинг российским слушателям в Международной школе менеджмента ЛЭТИ-Лованиум (Санкт-Петербург). Есть основания надеяться, что книга займет свою нишу на рынке бизнес-литературы и окажется востребованной отечественными читателями.

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

Посвящается Дэйзи, Софи и Ларе

Введение

Зачем нужна еще одна книга о маркетинге?

Книга, которую вы держите в руках, представляет собой второе издание «Стратегического маркетинг менеджмента» того же автора, изданного в 1997 г. издательством *McGraw-Hill*. В новой книге существенно пересмотрена и дополнена концепция рыночной ориентации, сформулированная в издании 1997 г. теперь эта концепция рассматривается применительно не только к стратегическому, но и к операционному маркетингу. По этой причине название второго издания изменено и звучит как «Менеджмент, ориентированный на рынок: стратегический и операционный маркетинг».

Зачем нужна еще одна книга о маркетинге? Другими словами, какими отличительными качествами она обладает? Этот центральный для стратегического маркетинга вопрос одинаково релевантен и для выпускающей новый товар фирмы, и для автора новой книги.

Прежде всего, книга призвана закрыть культурный разрыв. В Европе рынок маркетинговой литературы представлен преимущественно работами американских авторов, поэтому, на мой взгляд, существует необходимость в книге, отражающей европейскую точку зрения, причем это должна быть книга на английском языке. В Северной Америке лозунг *что хорошо для бизнеса, то хорошо для общества* ни у кого не вызывает и тени сомнения, к тому же, насколько мне известно, в среде североамериканских теоретиков или практиков маркетинга едва ли найдутся радикалы, сомневающиеся в посылах маркетинговой дисциплины. В других же странах, особенно в Европе, где наличествуют иные социальные и политические течения, упомянутое утверждение не столь очевидно, а роль маркетинга всегда противоречива, а то и оспариваема различными общественными группами. Отсюда первая цель этой книги: пролить свет на идеологические основы маркетинга и объяснить его роль, роль ключевого детерминанта демократической экономической системы. Данная цель особенно актуальна для стран Восточной Европы, избравших путь рыночной экономики относительно недавно.

Вторая цель книги, особенно ее второго издания, состоит в представлении концепции *рыночной ориентации*, призванной заменить собой традиционную *концепцию маркетинга* с ее четырьмя *P*, популяризованную стараниями американских бизнес-школ. И дело тут не только в семантической трактовке. Концепция маркетинга отражает преимущественно американский взгляд на функциональную роль маркетинга, координацию и управление четырьмя *P*с целью улучшения реакции фирмы на потребности покупателей. В концепции ориентации на рынок напротив: (а) уделяется меньше внимания функциональной роли отделов маркетинга; (б) расширяется определение рынка: в нем помимо потребителей появляются такие игроки, как дистрибьюторы, конкуренты, влиятельные лица и макромаркетинговая среда; (в) утверждается, что развитие связей с рынком и увеличение ценности потребителей для фирмы есть обязанность каждого члена организации. Данная смена приоритетов диктуется усложнением конкурентной среды, на заре третьего тысячелетия становящейся глобальной и дерегулированной, серьезно меняющейся под влиянием революционных информационных технологий.

Третья цель книги заключается в демонстрации стратегического аспекта концепции рыночной ориентации. Дело в том, что в большинстве популярных книг и учебников маркетинг-менеджмент рассматривается как самостоятельная функция фирмы и почти не освещается «подводная часть» маркетингового «айсберга»: стратегические решения, на которых должен основываться ориентированный на рынок менеджмент. Аналогично большинство книг на тему стратегического маркетинга описывают стратегические решения, принимаемые на корпоративном уровне, но обходят вниманием реализацию этих решений на уровне операционном, т.е. применительно к индивидуальным товарам и торговым маркам. Моей целью при работе над книгой было всестороннее рассмотрение маркетинга, охватывающее оба его направления: и стратегическое, и операционное. Маркетинг — это одновременно философия бизнеса и ориентированный на действия процесс. Среди практиков и в публике в целом прослеживается тенденция редуцировать маркетинг до его «действенной» составляющей и оставлять без внимания стоящую за этим философию бизнеса, без которой маркетинг превращается в простой набор недалёковидных методов сбыта.

Структура книги

Общая структура книги в сжатом виде приводится в начале каждой из 5 частей и в общей сложности включает в себя 15 глав.

Часть I посвящена анализу *изменения роли маркетинга* на европейском рынке. В гл. 1 вводятся понятия операционного маркетинга (действенная составляющая) и стратегического маркетинга (аналитическая и философская составляющий). В новой европейской макромаркетинговой среде (гл. 2) маркетинг сталкивается с изменением ролей и приоритетов, требующим усиления стратегического направления и ориентации всей организации на рынок. Проактивная, думающая о будущем фирма должна эволюционировать от маркетинг-менеджмента к менеджменту, ориентированному на рынок. Глава 2 — одна из важнейших в книге; в ней полностью раскрывается концепция рыночной ориентации и предлагаются инструменты оценки.

Целью части II является анализ *поведения и реакций потребителей*, будь то частные лица или организации. Стратегический маркетинг — это прежде всего изучение потребностей и покупательского спроса потребителей (гл. 3). С маркетинговой точки зрения принятие решений о покупках — это поиск не столько товаров как таковых, сколько решений проблем. Для обретения качественных знаний об этом требуется маркетинговая информационная система (гл. 4), а сами знания необходимы для понимания и прогнозирования поведения потребителей и их реакций на те или иные события (гл. 5).

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

Часть IV посвящена вопросам *операционного маркетинга*, а именно проблемам внедрения стратегических маркетинговых решений. Здесь рассматриваются решения о выпуске новых товаров (гл. 11), каналах распределения (гл. 12), ценообразовании (гл. 13), маркетинговых коммуникациях (гл. 14) и о рекламе (гл. 15).

Часть V, заключительная, содержит 10 кейсов, иллюстрирующих стратегические и операционные маркетинговые решения на примерах из реальной жизни. Кейсы представляют собой короткие статьи, предназначенные для аудиторного обсуждения, и не требуют сколько-нибудь существенной подготовительной работы.

Отличительные качества книги

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

- обсуждаются идеологические основы маркетинга и его роль в турбулентной среде современной рыночной экономики;
- вводится концепция рыночной ориентации как субститут традиционной концепции маркетинга;
- анализируется структура потребностей как частных потребителей, так и потребителей-организаций;

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

Зачем нужен европейский взгляд на маркетинг?

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

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

Перед странами Европы стоит громадная задача: объединение европейского рынка и ликвидация нетарифных барьеров, существовавших в некоторых государствах на протяжении столетий. На деловом уровне, уровне европейских компаний, происходит осмысление этих рыночных преобразований, переопределение базовых рынков, переоценка конкурентоспособности и выработка новых стратегий и организационных структур. С вводом общеевропейской валюты, евро, образуется совершенно иная среда, в которой грамотное стратегическое мышление и анализ становятся важными, как никогда, причем не только для транснациональных компаний, но и для мелких и средних фирм.

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

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

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

Как пользоваться книгой: два учебника в одном

В книге рассматриваются все аспекты стратегического и операционного маркетинга, причем в ней содержится намного больше материала, чем требуется для ознакомительного курса маркетинга. Книга может использоваться в двух ипостасях: как вводный курс и как более полный учебник по маркетингу. Дабы помочь читателю, расскажем, как лучше всего пользоваться настоящим изданием.

В качестве *базового курса маркетинга* (который можно назвать, к примеру, *стратегический маркетинг*, или *ориентированная на рынок стратегия*) я бы рекомендовал следующую последовательность ознакомления с материалами книги: начать с гл. 1 (концепция маркетинга), пропустить или бегло ознакомиться с гл. 2 (концепция рыночной ориентации), прочитать гл. 3 (поведение потребителей), гл. 6 (сегментирование), гл. 7 (привлекательность рынка), гл. 8 (конкурентоспособность компании), гл. 9 (формулирование стратегии) и гл. 10 (стратегический план маркетинга).

Базовый курс маркетинга Стратегический маркетинг (или ориентированная на рынок стратегия)	Углубленный курс маркетинга Операционный маркетинг (или менеджмент, ориентированный на рынок)
Прочитать гл. 1	Задать гл. 1 для самостоятельного прочтения
Ознакомиться с гл. 2	Прочитать гл. 2
Прочитать гл. 3	Задать гл. 3 для самостоятельного прочтения
Пропустить гл. 4 и 5	Прочитать гл. 4 и 5
Прочитать гл. 6, 7, 8 и 9	Изучить гл. 6, 7, 8 в качестве справочного материала
Ознакомиться с гл. 10	Прочитать гл. 11, 12, 13, 14 и 15
Прочитать гл. 11, 12, 13, 14 и 15	Изучить гл. 10 в качестве справочного материала

В качестве *углубленного курса маркетинга* (назовем его *операционный маркетинг, или менеджмент, ориентированный на рынок*) имеет смысл задать для самостоятельного изучения гл. 1, прочитать гл. 2 (концепция рыночной ориентации), задать для самостоятельного изучения гл. 3, прочитать гл. 4 (исследование рынка) и гл. 5 (реакции потребителей на маркетинговую деятельность фирмы), пропустить гл. 6, 7, 8 и 9. Далее прочитать гл. 10 (план маркетинга), гл. 11 (решения о новых товарах), гл. 12 (решения о сбыте), гл. 13 (решения о ценообразовании), гл. 14 (решения о коммуникации) и гл. 15 (решения о рекламе).

Преимущество такой последовательности — сначала стратегический маркетинг, потом операционный — в отсутствии дублирования и повторов, характерных для изложения маркетинговых принципов и основ маркетинг менеджмента во многих американских изданиях.

Благодарности

Настоящая работа является четвертым изданием французской книги «Le marketing stratégique» (Париж, *Ediscience International*, 1998 г.). Это второе ее издание на английском языке, ставшее плодом нескольких лет исследований, преподавательской и консультационной деятельности в Европе. Данный опыт, обмен идеями и дискуссии с профессионалами бизнеса на различных семинарах и в ходе консалтинговой работы существенно расширили мои знания о маркетинговом процессе.

На разных стадиях подготовки этого издания мне напрямую или косвенно помогали многие люди и в первую очередь мои коллеги с кафедры маркетинга Института администрации и управления, где я раньше работал: Шантель де Мерлуз, Рубен Шампитц, Фредерик Бьелен, Изабель Шуилинг и Клодин Лаперш. Отдельную благодарность хочу выразить моим коллегам Полу Пеллемансу из *Louvain*, Карло Галлуччи из *ESADE*, Валентину Дунаевскому и Борису Лифляндчику из Международной школы менеджмента Лэти-Лованиум, Санкт-Петербург, Хайме Ривьера из Университета им. Карлоса Терчего (Испания) и Сильвио Брондони из Миланского университета. Также я должен поблагодарить своих

студентов, этих «пленных потребителей», очень внимательных и требовательных, все эти годы помогавших мне совершенствовать текст будущей книги. Я лично признателен каждому из них.

*Жан-Жак Ламбен
Бусваль*

Авторы и издатели благодарят следующих лиц за право публикации некоторых материалов этой книги: *Bain & Company* за рисунок из «Bain's Newsletter», октябрь 1997 г.; *MIT Sloan School of Management* за статью из «Sloan Management Review»; *McKinsey & Company* за статью из «McKinsey Quarterly»; издательство *John Wiley & Sons, Inc.*, Нью-Йорк за материал из книги Д. Куртца и К. Клоу «Services Marketing», 1998 г. и рисунок из книги Д. Аакера и Дж. Дэя «Marketing Research», 1980 г.

Мы приложили максимальные усилия, чтобы указать авторов всех заимствованных материалов. В случае если какая-либо из сносков осталась неуказанной, издатели внесут изменения при первой же возможности.

СТРУКТУРА КНИГИ

ЧАСТЬ 1 Изменение роли маркетинга

Роль маркетинга в компании
и в рыночной экономике
ГЛАВА 1

От маркетинга к ориентированному
на рынок менеджменту
ГЛАВА 2

ЧАСТЬ 2 Исследование поведения покупателя

Поведение покупателя
при совершении выбора
ГЛАВА 3

Маркетинговая
информационная система
ГЛАВА 4

Поведенческая реакция покупателя
ГЛАВА 5

ЧАСТЬ 3 Развитие стратегии, ориентированной на рынок

Анализ потребностей методом сегментирования рынка
ГЛАВА 6

Анализ привлекательности рынка
ГЛАВА 7

Анализ конкурентоспособности фирмы
ГЛАВА 8

Формулирование рыночной стратегии
ГЛАВА 9

Стратегический план маркетинга
ГЛАВА 10

ЧАСТЬ 4 Ориентация на рынок при принятии управленческих решений

Ориентация на рынок
при принятии решений
о выпуске новых товаров
ГЛАВА 11

Ориентация на рынок
при принятии решений
о каналах сбыта
ГЛАВА 12

Ориентация на рынок
при принятии решений
о ценообразовании
ГЛАВА 13

Ориентация на рынок при принятии
решений о коммуникациях
ГЛАВА 14

Ориентация на рынок при принятии
решений о рекламе
ГЛАВА 15

ЧАСТЬ 5 10 кейсов по менеджменту, ориентированному на рынок

1. The Lander Company W. J. Stanton
2. The WILCO Corporation R. Köhler
3. Телевидение — холодный душ
для французского кинематографа A. Riding
4. Ecover D. Develler
5. Volvo Trucks Belgium J.-J. Lambin

6. The Petro-equipment Company J.-J. Lambin
7. Sierra Plastics Company W. J. Stanton
8. Tissex G. Marion
9. Newfood G. S. Day et al.
10. SAS: Удовлетворение ожиданий
клиентов D. L. Kurtz и K. E. Clow

ЧАСТЬ I

ИЗМЕНЕНИЕ РОЛИ МАРКЕТИНГА

Глава 1

РОЛЬ МАРКЕТИНГА В КОМПАНИИ И В РЫНОЧНОЙ ЭКОНОМИКЕ

Маркетинг — одновременно философия бизнеса и ориентированный на действие процесс. Первая глава посвящена описанию *подхода* — разъяснению идеологических основ маркетинга и их воздействия на деятельность и организацию фирмы. Маркетинг как *активный процесс* выполняет ряд задач, необходимых для нормального функционирования рыночной экономики. Другая цель данной главы состоит в том, чтобы охарактеризовать эти задачи, важность и сложность которых меняются вслед за развитием технологий, экономики, конкурентоспособности и международной среды. Ограничиваясь этими рамками, мы рассмотрим влияние вышеуказанных изменений среды на менеджмент фирмы и, в частности, на маркетинговую функцию.

Цели главы

Изучив эту главу, вы получите представление о:

- теоретических и идеологических основах маркетинга;
- различиях между «операционным» и «стратегическим» маркетингом;
- роли маркетинга в связи с другими функциями;
- задачах, выполняемых маркетингом в рыночной экономике;
- этапах внедрения маркетинга в организацию фирмы;
- ограничениях традиционной концепции маркетинга.

Идеологические основы маркетинга

Термин «маркетинг» — теперь уже употребляемый не только в английском, но и во многих других языках — чрезвычайно «нагруженный», неоднозначный и зачастую неправильно толкуемый, причем это относится не только к противникам маркетинга, но и к его сторонникам. Наиболее часто данный термин используется в трех значениях.

- Маркетинг — это реклама, стимулирование сбыта и навязывание товара покупателю, другими словами, комплекс достаточно агрессивных *инструментов сбыта*, используемых для проникновения на существующие рынки. В этом первом, меркантильном, смысле маркетинг рассматривается как нечто применяемое на рынках потребительских товаров и гораздо реже — в более «сложных» секторах, таких, как высокие технологии, финансовые услуги, государственное и местное управление, общественные и культурные организации.

- Маркетинг — это комплекс *инструментов рыночного анализа* — таких, как методы прогнозирования объемов продаж, имитационные модели, различные исследования рынка, — применяемых для более глубокого, научного подхода к анализу потребностей и спроса. Многие из этих методов достаточно сложны и дорогостоящи, а потому нередко считаются прерогативой крупных предприятий, недоступной для мелких и средних фирм. Отсюда представление о них как о механизмах излишне сложных, требующих больших затрат при низкой практической ценности.
- Маркетинг — это активное рекламирование, *архитектор потребительского общества*, т. е. рыночной системы, где частные лица подвергаются коммерческой эксплуатации со стороны продавцов. Необходимо непрерывно создавать новые потребности, чтобы продавать все больше и больше товаров. Потребители оказываются отдаленными от продавца точно так же, как работники стали отдаленными от работодателя.

За этими несколько упрощенными взглядами стоят три характеристики концепции маркетинга (табл. 1.1):

- *действие* (завоевание рынков);
- *анализ* (изучение рынков);
- *культура* (умонастроение).

Таблица 1.1
Концепция рыночной ориентации в теории

Компоненты	Сущность	Место в организации
Анализ	Стратегический мозг	Бизнес-единицы
Действие	Коммерческое орудие	Маркетинговая функция
Культура	Философия бизнеса	Компания в целом

В большинстве случаев маркетинг сводится к своей действенной характеристике, т. е. к комплексу методов сбыта (операционный маркетинг), а аналитическая составляющая (стратегический маркетинг) не получает должного внимания.

Такое понимание роли маркетинга подразумевает, что маркетинг и реклама всесильны, что с помощью соответствующих методов коммуникации можно заставить рынок принять все что угодно. Подобные методы навязывания товаров и услуг разрабатываются и применяются вне зависимости от того, стремится ли фирма удовлетворить реальные потребности покупателей. Основное внимание сосредоточивается на нуждах продавца, т. е. на заключении сделки.

Миф о всемогуществе маркетинга довольно устойчив, и это притом, что опровержений его хватает с избытком. Например, тот факт, что большая часть (свыше 50%) новых товаров и торговых марок терпит неудачу, свидетельствует о том, что рынки имеют способность сопротивляться якобы непреодолимой силе маркетинга.

Принцип суверенитета потребителя

Несмотря на распространенность описанного выше заблуждения, в основе маркетинга лежит совершенно иная *теория*, или идеология. На самом деле философия, которая лежит в основе маркетинга, — ее можно назвать концепцией марке-

тинга — опирается на *теорию индивидуального выбора* и ее практическую реализацию в виде *принципа суверенитета потребителя*. С такой точки зрения маркетинг есть не более чем общественное проявление принципов, которые в конце XVIII в. пропагандировали экономисты-классики и которые впоследствии превратились в операционные правила менеджмента. Данные принципы, сформулированные еще А. Смитом, составляют основу рыночной экономики и в сжатом виде могут быть сформулированы следующим образом:

Благосостояние общества является результатом не столько альтруистического поведения, сколько совпадения корыстных интересов покупателей и продавцов, которое выражается в добровольном и конкурентном обмене [18].

Исходя из того что большинству людей присуще преследование личных интересов — как бы это ни было печально с моральной точки зрения, однако факт остается фактом, — А. Смит предложил принимать людей такими, какие они есть, но при этом разработать систему, в которой эгоцентричные индивиды «работали» бы на благо общества, а не только для собственного блага. Это и есть система добровольного и конкурентного обмена, управляемая *невидимой рукой*, или эгоистичное преследование личных интересов, в конечном итоге соответствующее интересам общества в целом.

В современной экономике данный базисный принцип применяется в несколько измененном виде: в нем учитываются социальные (солидарность) и общественные (внешние эффекты, общественные блага, государственное регулирование) аспекты. И все же он остается главным принципом, которому подчинена экономическая деятельность успешной фирмы, действующей в условиях свободной конкуренции. Более того, сегодня мы можем с уверенностью говорить, что страны, которые отвергли идеи А. Смита, находятся на данный момент в менее выгодном экономическом положении. Наглядным подтверждением этому являются пертурбации в Восточной Европе и активный переход новых и отсталых стран на рыночную экономическую систему (через дерегулирование и приватизацию).

По нашему мнению, рыночная экономика зиждется на четырех основных положениях. На первый взгляд данные положения просты, однако их следствия в плане философского подхода к рынку поистине огромны:

- Индивиды стремятся к *вознаграждению*; именно корыстолюбие толкает людей на труд и достижение результата. Данное стремление является двигателем роста, или индивидуального развития, и в конечном итоге определяет общее благосостояние.
- *Индивидуальный выбор*: индивид сам себе выбирает вознаграждение. Вознаграждение зависит от вкусов, культуры, ценностей и т. д. В отношении ценности или, наоборот, незначительности этого выбора или деления потребностей на «истинные» и «ложные» не применяются никакие правила, кроме принятых в обществе этических, нравственных и социальных норм. Система плюралистична и предполагает разнообразие вкусов и предпочтений.
- Индивиды и организации, с которыми индивиды имеют дело, наилучшим образом достигают своих целей посредством *свободного и конкурентного обмена*. Свободным обмен является только тогда, когда он приносит пользу обоим сторонам; конкурентный характер обмена заключается в том, что

опасность злоупотребления рыночной властью со стороны производителей ограничена [5].

- В основе механизмов рыночной экономики лежит принцип индивидуальной свободы, или, точнее, *принцип суверенитета потребителя*. Моральный фундамент системы базируется на признании того факта, что индивиды несут ответственность за свои действия и могут сами решать, что для них хорошо, а что плохо.

Сферы маркетинга

На этих четырех принципах и основан маркетинг. Отсюда возникает философия действия, имеющая силу в любой организации, обслуживающей потребности любой группы потребителей. Всю область действия маркетинга можно разделить на три сферы:

- *потребительский маркетинг*, когда транзакции осуществляются между компаниями и конечными потребителями, частными лицами или домашними хозяйствами;
- *деловой маркетинг* (B2B-маркетинг), когда обе стороны обмена представлены организациями;
- *социальный маркетинг*, охватывающий сферу деятельности некоммерческих организаций, таких, как музеи, университеты и т. д.

Из данного подхода следует, что главной целью всей осуществляемой в организации деятельности должно быть удовлетворение потребностей покупателей. При условии, конечно, что это является наилучшим способом достижения целей организации в отношении роста и прибыльности. Образ действия диктует не альтруизм, а корысть организации.

Такова идеология маркетинга. Нетрудно догадаться, что существует большая разница между тем, каким должен быть маркетинг, и тем, каков он на самом деле. За примерами далеко ходить не надо. Тем не менее преуспевающая фирма должна стремиться к идеальному маркетингу. Быть может, идеальный маркетинг — миф, но это *движущий миф*, которым должны постоянно руководствоваться фирмы в своей деятельности.

Две грани маркетинга

Применение фирмой рассмотренной выше философии действия на практике предполагает два подхода (рис. 1.1):

- Цели *стратегического маркетинга* обычно включают в себя: систематический и непрерывный анализ потребностей и запросов ключевых потребительских групп, а также разработку и производство товара (оказание услуги), что позволит компании обслуживать выбранные группы или сегменты более эффективно, чем конкуренты. Достигая этих целей, фирма обеспечивает себе устойчивое конкурентное преимущество.
- Роль *операционного маркетинга* включает в себя организацию дистрибьюторами, сбытовой и коммуникационной политики с целью информирования потенциальных покупателей и продвижения отличительных качеств товара с одновременным снижением информационных затрат.



Рис. 1.1. Две грани маркетинга

Данные цели имеют взаимодополняющий характер и реализуются посредством политики брендинга — ключевого инструмента применения концепции маркетинга в рыночной экономике. Соответственно мы предлагаем определять маркетинг следующим образом:

Маркетинг — это социальный процесс, направленный на удовлетворение потребностей и желаний индивидов и организаций посредством создания свободного конкурентного обмена товаров и услуг, формирующих ценность для покупателя.

В этом определении объединены три основополагающие концепции: потребность, товар и обмен. Понятие *потребности* требует рассмотрения мотивации и поведения потребителей, индивидов или организаций; понятие *товара* или услуги сопряжено с реакцией производителя на ожидания рынка; *обмен* отсылает нас к рынку и тем механизмам, которые обеспечивают взаимодействие спроса и предложения.

Роль маркетинга в компании

Сам по себе термин «маркетинг», в буквальном смысле означающий процесс предоставления чего-либо рынку, не отражает присущий данному процессу дуализм,

другими словами, термин подчеркивает не столько «аналитическую», сколько «активную» сторону этого процесса. (В качестве лирического отступления отметим, что во избежание путаницы Французская академия предложила использовать термины *la mercatique* и *le marcheage* — специально, чтобы выделить эти два аспекта маркетинга. На практике же эти термины редко употребляются во французских деловых кругах.) По этой причине используются понятия «стратегического» и «операционного» маркетинга.

Операционный маркетинг

Операционный маркетинг — это *ориентированный на действия процесс*, осуществляемый в течение кратко- или среднесрочного периода времени и направленный на существующие рынки или сегменты. В сущности, это классический коммерческий процесс достижения доли целевого рынка при помощи *тактических средств*, связанных с товаром, дистрибьюцией (местом), ценой и коммуникациями (продвижением) — четырьмя *P* маркетинга-микс, как их часто называют на профессиональном жаргоне.¹ План операционного маркетинга содержит цели, описание позиции, тактики и бюджетов для каждой имеющейся у компании торговой марки на данный период времени в данном географическом регионе.

Экономическая роль маркетинга в деятельности фирмы отображена на рис. 1.2. Здесь показано, каким образом взаимосвязаны четыре основные управленческие функции: исследования и разработки, производство, маркетинг и финансы.

Главная задача операционного маркетинга заключается в получении выручки от реализации, или целевого товарооборота. Это означает, что фирма должна «продавать» и находить заказы на покупку с использованием наиболее эффективных методов сбыта и одновременно минимизировать затраты. С точки зрения производственного отдела цель достижения определенного объема продаж «переводится» в соответствующую программу производства, с точки зрения отдела сбыта — в программу хранения и физического распределения продукции. Таким образом, операционный маркетинг является определяющим фактором, от которого напрямую зависит прибыльность фирмы в краткосрочном периоде.

Степень энергичности операционного маркетинга является решающим фактором для фирмы, особенно если речь идет о рынках с ожесточенной конкуренцией. Любой товар, даже самый лучший, должен продаваться по приемлемой для рынка цене, быть доступным в удобных и привычных для целевых потребителей местах продажи и поддерживаться теми или иными средствами информации, продвигающими товар и выделяющими его отличительные качества. Ситуации, когда спрос превышает предложение, или когда фирма хорошо известна потенциальным пользователям, или когда конкурентов не существует, встречаются редко.

Существует масса примеров многообещающих товаров, которые так и не были замечены на рынке по причине недостаточности коммерческой поддержки. В первую очередь это относится к фирмам, где преобладает «инженерный» дух, т. е. считается, что качественный товар обязательно будет признан, и компания не желает адаптировать его в соответствии с запросами покупателей:

Четыре *P* — от англ. *product, place, price, promotion*. — Прим. пер.

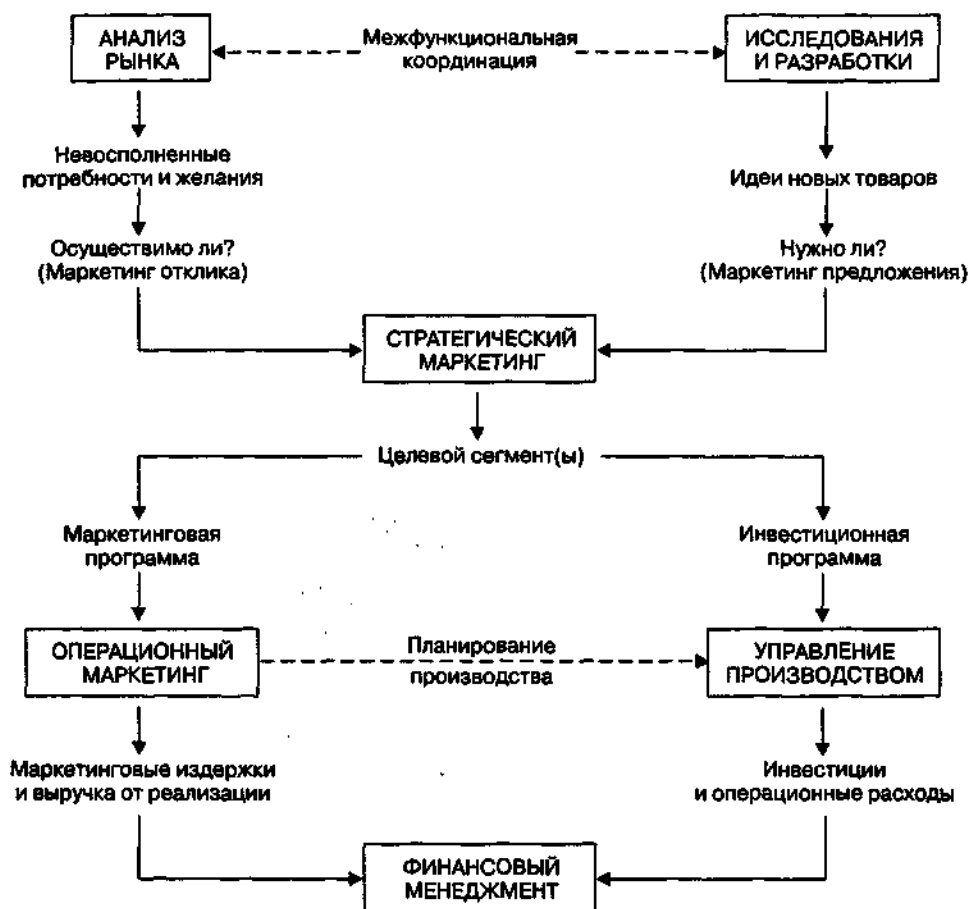


Рис. 1.2. Роль маркетинга в фирме

Данное отношение особенно характерно для латинской культуры. Меркурий — покровитель торговли, а также воров, поэтому Христос изгнал торговцев из храма; как результат — продажа и реклама до сих пор считаются позорными занятиями [14, с. 87].

Операционный маркетинг — наиболее выраженный, наиболее заметный аспект маркетинга, в первую очередь по причине важности рекламы и стимулирования сбыта. Некоторые организации, например банки [8, с. 30] «пришли» к маркетингу именно через рекламу. Другие фирмы — многие производители товаров производственного назначения — напротив, долгое время отказывались верить, что маркетингу есть место в их бизнесе, тем самым имплицитно ассоциируя маркетинг с рекламой.

Таким образом, операционный маркетинг есть *коммерческое орудие* фирмы, без которого даже самый хороший план не приведет к удовлетворительным результатам. Бесспорно, однако, и то, что прибыльный операционный маркетинг невозможен без надежной, продуманной стратегии. Динамизм без мысли — всего

лишь ненужный риск, не более. Каким бы правильным ни был операционный маркетинговый план, он не создаст спрос, если нет потребности, равно как не сможет поддерживать виды деятельности, обреченные на исчезновение. Следовательно, операционный маркетинг сможет приносить прибыль в том случае, если в его основе лежит стратегия, а она, в свою очередь, отталкивается от потребностей рынка и их возможного развития.

Стратегический маркетинг

Стратегический маркетинг — это в первую очередь анализ *потребностей* индивидов и организаций. С маркетинговой точки зрения покупателю не нужен продукт как таковой, ему необходимо *решение проблемы*, которое может обеспечить тот или иной товар или услуга. Это решение может быть получено при помощи различных технологий, которые сами по себе постоянно изменяются. Роль стратегического маркетинга заключается в том, чтобы эволюционировать параллельно с *базовым рынком* и идентифицировать различные *товарные рынки или сегменты*, существующие или потенциальные, посредством анализа всего подлежащего удовлетворению многообразия потребностей.

Выявленные товарные рынки представляют различные экономические возможности, *преимущество* которых необходимо оценить. Количественной оценкой этого преимущества является величина *потенциального рынка*, динамической оценкой — экономически выгодный для него период, или длительность его *жизненного цикла*. Преимущество товарного рынка для фирмы зависит от ее собственной *конкурентоспособности*, иными словами, от способности фирмы удовлетворять нужды потребителей лучше, чем это делают ее конкуренты. Фирма конкурентоспособна, если у нее есть *конкурентное преимущество*: либо она может отличать себя от конкурентов благодаря устойчивым отличительным качествам, либо имеет более высокую производительность и как следствие более низкую себестоимость.

На рис. 1.2 показаны взаимосвязи различных стадий стратегического маркетинга с другими основными функциями фирмы. Вне зависимости от того, *притягивается* ли товар *рынком* или *проталкивается компанией* (или технологическим прогрессом), он должен пройти «проверку» стратегическим маркетингом на предмет экономической и финансовой жизнеспособности. В этом отношении решающую роль играет взаимодействие отделов исследований и разработок, производства и стратегического маркетинга. От выбранного в результате такого конфронтационного взаимодействия товарного рынка полностью зависят решения и об объеме производственных мощностей, и о величине инвестиций. Следовательно, на карту поставлена устойчивость общей финансовой структуры фирмы.

Отсюда можно заключить, что роль стратегического маркетинга заключается в: (а) использовании существующих возможностей или (б) в создании привлекательных возможностей, т. е. возможностей, отвечающих ресурсам и ноу-хау фирмы и сулящих *потенциал роста и прибыльности*. Процесс стратегического маркетинга имеет средне- и долгосрочный горизонты планирования, его задача заключается в разработке *миссии* фирмы, определении целей, выработке стратегии развития и обеспечении сбалансированной структуры портфеля товаров. Чтобы подвести итог сказанному, сопоставим роли операционного и стратегического маркетинга в табл. 1.2.

Таблица 1.2

Сравнение операционного и стратегического маркетинга

Операционный маркетинг	Стратегический маркетинг
Ориентация на действия	Аналитическая ориентация
Существующие возможности	Новые возможности
Переменные, не связанные с товаром	Переменные, связанные с товарным рынком
Стабильная среда	Динамичная среда
Реактивное поведение	Упреждающее поведение
Повседневный менеджмент	Долгосрочный менеджмент
Отдел маркетинга	Межфункциональная организация

Данная задача отражения и стратегического планирования существенно отличается от операционного маркетинга и требует совершенно иных навыков. Тем не менее, как показывает табл. 1.2, эти две роли полностью дополняют друг друга, указывая, что разработка стратегического плана должна осуществляться в тесной связи с операционным маркетингом. В операционном маркетинге акцент делается на несвязанных с товаром переменных (дистрибуции, ценообразовании, рекламе и стимулировании сбыта), в стратегическом — на предоставлении более ценного товара по конкурентоспособной цене. В стратегическом маркетинге выбираются и упорядочиваются по степени значимости товарные рынки, которые будет обслуживать фирма, а также прогнозируется первичный спрос на каждом из этих рынков. В операционном маркетинге ставятся цели по достижению доли рынка и составляются бюджеты, необходимые для их достижения.

Как показано на рис. 1.3, сравнивая целевую долю каждого товарного рынка и соответствующий прогноз первичного спроса, можно выработать *цель по сбыту*, сперва в объемных показателях, а затем, принимая во внимание ценовую политику, в виде товарооборота. Вычитая прямые производственные затраты, возможные постоянные расходы на создание тех или иных структур, маркетинговые издержки, связанные с деятельностью торгового персонала и ассигнованиями на рекламу и стимулирование сбыта, получим *ожидаемую валовую прибыль*. Ее величина показывает, какую сумму денег фирма может выручить с данного товарного рынка. Ожидаемая валовая прибыль должна превышать накладные расходы, с тем чтобы фирма получила чистую прибыль. Содержание и структура маркетингового плана будут подробно рассмотрены в гл. 10.

Маркетинг отклика и маркетинг предложения

Как было показано на рис. 1.2, инновации, или идеи новых товаров, могут исходить от двух совершенно разных источников: от рынка и от фирмы. Если идея нового товара рождается на рынке и возникает, например, в результате рыночного исследования, установившего невосполненные (либо слабо восполненные) потребности или желания, инновация называется притягиваемой рынком. Результаты исследования передаются конструкторам и разработчикам, которые занимаются поиском способов восполнения потребности. Роль операционного маркетинга в таком случае — продвигать предлагаемое новое решение в целевом сегменте потребителей.



Рис. 1.3. Интегрированный маркетинговый процесс

Другим источником инноваций, наиболее характерным для рынков высокотехнологичных товаров и товаров производственного назначения, может быть лаборатория или конструкторы, которые в результате фундаментальных или прикладных исследований открывают или разрабатывают новый товар, новую услугу или новую организационную систему, способные более успешно удовлетворять существующие или латентные потребности. В такой ситуации роль стратегического маркетинга заключается в верификации существования потенциально прибыльного рыночного сегмента, в оценке его размера и факторов успеха новинки, которую в данном случае называют инновацией, *проталкиваемой компанией*. Роль операционного маркетинга может оказаться более сложной, поскольку необходимо создать рынок сбыта товара, который не востребован (во всяком случае, явно) и не ожидается рынком и который может потребовать от потенциальных покупателей изменения потребительских или пользовательских привычек.

Таким образом, в рамках стратегического маркетинга можно выделить два различных, но взаимодополняющих подхода: *маркетинг отклика* и *маркетинг предложения*.

- Целью *маркетинга отклика* является *установление потребностей и желаний и их удовлетворение*. Цель операционного маркетинга состоит в развитии латентного или существующего спроса; инновации притягиваются рынком.

- Целью *маркетинга предложения* является *нахождение новых способов удовлетворения существующих потребностей и желаний*. Цель - создать новые рынки посредством технологий и/или творческого подхода со стороны организации. Инновации проталкиваются (предлагаются) фирмой.

В развитых странах, где большинство нужд и желаний потребителей удовлетворены и большая часть существующих рынков находится в состоянии стагнации, в роли «первой скрипки» выступает маркетинг предложения, создание новых рыночных возможностей в будущем. Акио Морита, глава компании *Sony*, отзываясь об этом так:

Мы намерены не спрашивать потребителей, какая продукция им нужна, а самостоятельно предлагать продукцию, за которой тянется публика. Люди не знают, что технически осуществимо, а что нет, а мы знаем. Поэтому вместо того, чтобы проводить масштабные рыночные исследования, мы концентрируемся на товаре и его применении. Мы пытаемся создать для него рынок и для этого обучаем публику, осуществляем коммуникацию [15].

Можно сделать вывод, что цель стратегического маркетинга состоит не только в (а) выслушивании потребителей и реагировании на выражаемые ими потребности, но и в (б) том, чтобы вести потребителей в необходимом им направлении, даже если «пункт назначения» ими пока не осознан. Общую роль маркетинга в компании можно сформулировать следующим образом:

В условиях рыночной экономики роль маркетинга в фирме состоит в получении «прибыли» путем разработки и продвижения «ценных решений» «проблем» частных лиц и организаций.

Слово «разработка» относится к стратегическому маркетингу, слово «продвижение» — к маркетингу операционному.

Роль маркетинга в рыночной экономике

В рыночной экономике функция маркетинга заключается в организации *свободного и конкурентного обмена* для обеспечения эффективного совпадения предложения товаров и услуг и спроса на них. Данное совпадение возникает не само по себе, а требует *согласованной деятельности* на двух уровнях:

- организации *обмена*, т. е. физического потока товаров, между производителем и потребителем;
- организации *коммуникации*, т. е. потока информации, до, во время и после обмена, для того чтобы приведение спроса и предложения в соответствие друг другу было более эффективным.

Соответственно маркетинг в обществе призван способствовать *организации обмена и коммуникации между продавцами и покупателями* - это задачи и функции маркетинга вне зависимости от цели процесса обмена. Маркетинг как таковой применим и к коммерческой и к некоммерческой деятельности - в целом к любой ситуации, когда происходит свободный обмен между организацией и пользователями предлагаемых ею товаров и услуг.

Организация обмена

За организацию обмена товаров и услуг отвечает дистрибутивный (распределительный) процесс, задача которого — перевести продукцию из состояния производства в состояние потребления. Такое перетекание продукции в состояние потребления создает три типа выгод, что придает процессу распределения дополнительную ценность.

- *Выгода состояния.* Совокупность всех материальных трансформаций перевода товара в пригодное для потребления состояние: фрагментация, упаковка, сортировка и т. д.
- *Выгода места.* Пространственные трансформации, такие, как транспортировка, географическое распределение и т. д., которые предоставляют товар в распоряжение пользователей в местах использования, трансформации или потребления.
- *Выгода времени.* Временные трансформации, такие, как хранение, благодаря которым товары становятся доступны пользователям в необходимое им время.

Именно благодаря этим функциям произведенные товары попадают в «поле зрения» целевых потребителей, что создает благоприятные условия для совпадения спроса и предложения.

Исторически сложилось так, что указанные выше задачи дистрибьюции выполняются независимыми посредниками, такими, как агенты по сбыту, оптовые торговцы, розничные торговцы и дистрибьюторы промышленных товаров, — иными словами, *сектором распределения*. Некоторые функции распределительного процесса становятся объектами интеграции, например со стороны производства (прямой маркетинг), потребления (потребительские кооперативы) или распределения (супермаркеты, сети магазинов и т. п.).

Далее, появляются вертикальные маркетинговые системы, объединяющие независимые фирмы, осуществляющие разные стадии производственного и/или распределительного процесса. Делается это с целью координирования коммерческой деятельности участников, экономии операционных расходов и, в конечном счете, усиления влияния на рынок. В качестве примеров можно привести добровольные сети, розничные кооперативы и франчайзинговые организации. Во многих секторах экономики вертикальные маркетинговые системы вытесняют традиционные излишне фрагментированные каналы распределения. Они представляют собой одно из наиболее значительных образований в сфере услуг, способствующее интенсификации конкуренции между различными формами дистрибьюции и существенному увеличению производительности распределения.

Добавленная стоимость распределения — это *маржа дистрибьюции*, или разница между ценой, уплаченной производителю первым покупателем, и ценой, уплаченной конечным пользователем или потребителем товара. Сюда может входить маржа одного или нескольких дистрибьюторов, скажем маржа оптовых и розничных торговцев. Фактически маржа дистрибьюции — это плата посредникам за выполняемые ими функции. По некоторым оценкам, в секторе потребительских товаров стоимость обмена, включающая в себя все виды деятельности дистрибьюторов, составляет около 40% от розничной цены. Стоимость дистрибьюции составляет значительную часть цены любого товара.

Организация коммуникационных потоков

Одновременного наступления различных необходимых для осуществления обмена условий еще недостаточно, чтобы спрос и предложение действительно совпали. Обмен может произойти лишь в том случае, если потенциальные покупатели в равной степени осведомлены и информированы о существовании товаров или об абстрактной комбинации атрибутов, которая может удовлетворить их потребности. Коммуникационная деятельность направлена на развитие знаний производителей, дистрибьюторов и покупателей. Как показано на рис. 1.4, на типовом рынке можно выделить семь коммуникационных потоков.

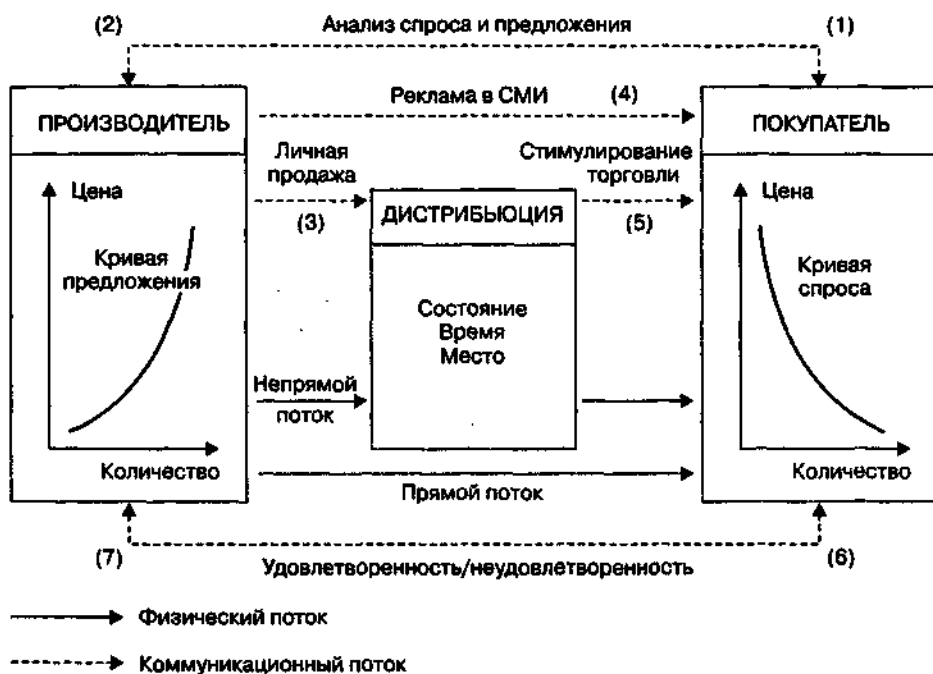


Рис. 1.4. Роль маркетинга в рыночной экономике

1. Перед инвестированием денежных средств производитель собирает информацию, чтобы определить потребности и желания покупателей, составляющие выгодную для него, производителя, возможность. Как правило, это прерогатива рыночных исследований, предшествующих решению об инвестициях.
2. Аналогичным образом потенциальный покупатель (как правило, речь идет о покупателях товаров производственного назначения) проводит исследование предложений поставщиков и рассылает приглашения принять участие в тендере (исследование источников поставки).
3. После запуска производства изготовитель начинает коммуникационную программу, направленную на дистрибьюторов (*стратегия проталкивания*) с целью ознакомления последних с товаром и обретения поддержки по вопросам торговых площадей, продвижения и цены.

4. Производитель начинает собирать информацию обо всех формах рекламы торговой марки или прямой продажи, направленных на осведомление конечных покупателей о существовании отличительных качеств марки (*стратегия притягивания*),
5. Дистрибьюторы начинают продвижение и информирование, направленные на формирование лояльности к магазину, привлечение покупателей в магазин, поддержку собственных торговых марок, информирование об условиях продажи и т. п.
6. После использования или потребления товаров проводится оценка *удовлетворенности или неудовлетворенности* в виде опроса потребителей. Оценку проводит фирма — поставщик товара, чтобы скорректировать свое предложение в соответствии с реакциями покупателей.
7. После использования или потребления товаров покупатели спонтанно, в одиночку или в виде организованных групп, предъявляют свои *требования* и дают оценку в виде сравнительных тестов (консьюмеризм).

На небольших рынках коммуникация между разными сторонами процесса обмена происходит спонтанно. На крупных рынках стороны значительно удалены друг от друга физически и психологически, поэтому коммуникация должна иметь организованный характер.

Маркетинг как фактор демократии в бизнесе

Маркетинг, и в особенности маркетинг стратегический, играет важную роль в рыночной экономике не только потому, что обеспечивает эффективное совпадение спроса и предложения, но еще и потому, что инициирует «непорочный» круг экономического развития (рис. 1.5). Данный процесс развития включает в себя следующие этапы:

- Стратегический маркетинг помогает выявить недостаточно удовлетворенные или неудовлетворенные рыночные потребности и стимулирует разработку новых или улучшенных товаров.
- Операционный маркетинг разрабатывает динамичную маркетинговую программу для создания и/или увеличения рыночного спроса на эти новые товары.
- Увеличение спроса влечет за собой снижение себестоимости, что позволяет снижать цены и тем самым способствует появлению на рынке новых групп покупателей.
- Произошедшее в результате расширение рынка требует новых вложений в производственные мощности, что создает эффект масштаба и стимулирует дальнейшие исследования и разработки по созданию новых поколений товаров.

Стратегический маркетинг способствует развитию демократии в бизнесе, так как: (а) начинается с анализа ожиданий потребителей; (б) решения об инвестировании и производстве принимаются на базе предполагаемых рыночных потребностей; (в) учитывает многообразие вкусов и предпочтений в виде сегментирования рынков и разработки адаптированных товаров и (г) стимулирует инновации и предпринимательство (вставка 1.1).



Рис. 1.5. «Непорочный» круг развития, инициируемый стратегическим маркетингом

Как уже подчеркивалось, реальность не всегда совпадает с теорией. Философия рыночной ориентации все чаще и чаще принимается и реализуется в фирмах стран Запада.

Изменение приоритетной роли маркетинга

С точки зрения организации коммуникации и обмена в рыночной экономике очевидно, что, несмотря на всю свою популярность, маркетинг не является новым видом человеческой деятельности, так как задачи, с которыми он связан, всегда существовали и всегда выполнялись теми или иными участниками допускающей свободный обмен системы. Даже в автаркии, в основе которой лежит наиболее примитивная форма обмена — бартер, существуют потоки обмена и коммуникаций, только возникают они спонтанно и не требуют ни специальных ресурсов, ни организации в какой бы то ни было форме.

Усложнение технологической, экономической и конкурентной сред подтолкнуло фирмы к созданию, а затем и к усилению маркетинговой функции. В этой связи любопытно будет проследить данную эволюцию, чтобы лучше понять нынешнюю роль маркетинга. В этой эволюции можно выделить три стадии, каждая из которых определяет приоритетные цели маркетинга: пассивный маркетинг, операционный (или транзакционный маркетинг) и стратегический (или активный) маркетинг.

Пассивный маркетинг: товарная ориентация

Пассивный маркетинг — превалирующая в экономической среде форма организации, для которой характерно существование потенциально важного рынка, но

ВСТАВКА 1.1. ОДА МЕРКАНТИЛИЗМУ

И вновь я вижу убожество моего одиночества. По моему убеждению, сеять и жать — это хорошо, зло же начинается тогда, когда я мелю муку, замешиваю тесто и пеку хлеб, ибо в этом случае я работаю только на себя. Американскому колонисту не нужно беспокоиться о выпечке хлеба; он этот хлеб продает, а вырученные деньги, которые он хранит в своем сундуке, представляют собой экономию времени и труда. Но я в своем одиночестве лишен возможности наслаждаться деньгами, хотя не испытываю в них недостатка.

Теперь я могу оценить всю глупость и злой умысел тех, кто с пренебрежением относится к деньгам, этому божественному институту. Деньги одухотворяют все, с чем они связаны, наделяя качествами рациональными (измеримыми) и универсальными, так как собственность, подсчитанная в денежном выражении, доступна всем людям. Продажность — одна из главных добродетелей. Продажный человек подавляет все свои смертоносные и антиобщественные инстинкты — славу, гордыню, патриотизм, политические амбиции, религию, фанатизм, расизм — ради потребности в сотрудничестве с другими, своей любви к плодотворному обмену, своего чувства человеческой солидарности. Термин «золотой век» надлежит понимать буквально, человечество достигнет его, когда всеми делами будут править продажные люди. Увы, историю практически всегда вершат люди возвышенные, и потому горят пожары войны и льются реки крови. Дородные венецианские купцы служат примером роскошного счастья, возможного в государстве, где правит закон барыша, а истощенные волки испанской инквизиции являют собой пример бесчестия, на которое способны люди, утратившие любовь к материальным благам. Немцы прекратили бы свое наступление, умей они извлекать прибыль из завоеванных богатств. Отяжеленные награбленным добром, они бы остановились, дабы им воспользоваться, и жизнь потекла бы своим чередом. Но они были дики и равнодушны. Они презирали золото. Они ломились вперед, сжигая все на своем пути, в том числе и самих себя [19, с. 61-62].

предложение ограничено: имеющихся производственных мощностей недостаточно для удовлетворения потребностей рынка. Спрос, таким образом, превышает предложение. Пассивный маркетинг предполагает также, что потребности известны и стабильны, а скорость технологических инноваций на базовом рынке невелика.

Такой тип экономической ситуации наблюдался, к примеру, в начале XX в., во времена промышленной революции, а также сразу после окончания Второй мировой войны. Данная среда по-прежнему превалирует во многих развивающихся странах, особенно в Восточной Европе.

Очевидно, что в условиях недостаточного предложения маркетинг играет ограниченную, пассивную роль. Поскольку потребности известны, стратегический маркетинг осуществляется «сам по себе», а операционный маркетинг сводится к организации потока произведенных товаров. Продвижение считается излишним, так как фирма и без того не в состоянии снабжать рынок своей продукцией в требуемом количестве. Контакты с рынком зачастую ограничены «первым эшелонem», т. е. первыми покупателями товара. Чаще всего ими оказываются посред-

ники, оптовики или промышленные дистрибьюторы. Контакты с конечными потребителями ограничены, рыночные исследования редки. Данная конъюнктура отражается и в организации фирмы, где доминирует производственная функция, а главными приоритетами являются наращивание мощностей и повышение производительности. Маркетинг в данном случае необходим для того, чтобы продавать то, что удалось произвести.

При «товарной концепции» структурная организация фирмы в целом имеет вид, как показано на рис. 1.6.

- Функциональное равновесие *нарушено* в том смысле, что на организационной диаграмме маркетинг стоит не на одном уровне с другими функциями, такими, как производство, финансы и кадры, а ниже.
- Первый уровень маркетинга представлен *коммерческой службой*, занимающейся управлением сбытом и контактирующей с первыми покупателями в цепочке распределения, но необязательно с конечными пользователями.
- Решения о товаре принимают менеджеры по производству, отпускные цены и прогнозы продаж определяются в финансовом отделе. Как правило, существует *дисперсия полномочий* относительно применения маркетинговых инструментов (четырёх Р).

Такой тип организации способствует развитию *товарной концепции*, основанной на предположении, пусть и выраженном имплицитно, что фирма знает, что хорошо для покупателя, а покупатель разделяет это мнение. Более того, менеджеры таких фирм, как правило, убеждены, что они выпускают самый хороший товар, и рассчитывают, что он будет востребован покупателями сколь угодно долго. Такой подход можно назвать «*изнутри — внутрь*»: основное внимание уделяется



Рис. 1.6. Типичная организация товарно-ориентированной компании

внутренним ограничениям и предубеждениям, но не требованиям и ожиданиям потребителей. Данная точка зрения типична для бюрократических организаций и полностью противоречит идее о том, что покупатель рассматривает товар как решение возникшей у него проблемы.

Подобный подход допустим в ситуации, когда спрос превосходит предложение, когда покупатели готовы приобретать любой товар, какой только смогут найти. В реальности такие рыночные условия скорее являются исключением и если и наступают, то на непродолжительный период времени. Опасность товарной концепции заключается в том, что с ней фирма становится «близорукой» в своем мировоззрении, ее ничто не стимулирует на упреждающее поведение, т. е. на предупреждение изменений в среде и соответствующую подготовку к ним.

Пассивный маркетинг как форма маркетинговой организации более не применим в средах, с которыми сегодня сталкивается большинство фирм из индустриально развитых стран. Тем не менее в некоторых фирмах товарная концепция существует до сих пор — как правило, это промышленные и финансовые (например, страховые) компании. Отсутствие рыночной ориентации — главная причина многих банкротств. Подобные умонастроения характерны и для восточноевропейских фирм, неожиданно для самих себя столкнувшихся со свободным рынком, конкуренцией и всеми вытекающими отсюда сложностями.

Итак, доминантную философию бизнеса товарно-ориентированной компании можно сформулировать следующим образом:

Залогом успешного бизнеса является производство качественных товаров и услуг по приемлемым ценам. Хорошие товары и услуги в рекламе не нуждаются. Для снижения себестоимости товары и услуги необходимо по мере возможности стандартизировать.

До недавнего времени товарная концепция также преобладала в развивающихся странах, где находила приверженцев в лице экспертов по экономическому развитию. Но даже там маркетинг может играть активную роль и способствовать развитию экономики.

Операционный маркетинг: ориентация на продажи

В операционном маркетинге преобладает *ориентация на продажи*. В странах Западной Европы данный подход к менеджменту прогрессивно внедрялся в фирмах — производителях товаров широкого потребления в 1950-х гг., когда спрос быстро увеличивался и имелись необходимые производственные мощности. В то же время, несмотря на бурные темпы роста рынков системы дистрибьюции находились в зачаточном состоянии и не отличались высокой эффективностью.

Причинами формирования нового подхода к маркетинг-менеджменту стали следующие изменения в экономике:

- Появление *новых форм дистрибьюции*, главным образом самообслуживания, способствовало росту производительности обычных систем распределения, не приспособленных к задачам массового распределения.
- *Географическое расширение рынков* и возникший в результате физический и психологический разрыв между производителями и потребителями потре-

бовали активного использования средств коммуникации, таких, как реклама в средствах массовой информации.

- Появились *политики брендинга* — необходимое условие продажи товаров в магазинах самообслуживания и способ контроля над спросом со стороны конечных потребителей.

На этой стадии приоритетом маркетинга является создание эффективной коммерческой организации. Маркетинг начинает играть более активную роль. Теперь его задачей становится обнаружение и организация рынков для сбыта произведенных товаров. На данной стадии большинство фирм концентрируется на потребностях «ядра» рынка, предлагает товары, удовлетворяющие нужды большей части покупателей. Как следствие — рынки сегментированы слабо, а стратегические решения в отношении товарной политики остаются прерогативой производственного отдела. Главная функция маркетинга заключается в организации эффективной дистрибуции товаров и в руководстве решением всех задач, возникающих в процессе коммерциализации.

Что касается организационной структуры, то указанные изменения приоритетов приводят к созданию *отдела сбыта*, или *коммерческого отдела*, а также к перегруппировке функций (рис. 1.7). Отделу сбыта поручается создание сбытовой сети, организация физического распределения, реклама и стимулирование сбыта. Он же занимается рыночными исследованиями, значение которых приобретает все большую важность. К примеру, фирма может исследовать покупательские привычки, эффективность рекламы, воздействие брендинга и упаковки и т. д.



Рис. 1.7. Типичная организация компании, ориентированной на продажи

Сбытовая концепция

Сбытовая концепция наиболее характерна для организационного маркетинга. Она основана на следующих предположениях:

- Потребители естественным образом противятся покупкам «невостребованных товаров».
- Потребителей можно подтолкнуть к увеличению объема покупок при помощи различных средств стимулирования сбыта.
- Фирма должна создать мощный отдел сбыта и применять достаточно много средств продвижения для привлечения и удержания потребителей.

Таким образом, маркетологи фирмы с ориентацией на продажи придерживаются подхода, который можно охарактеризовать как *«изнутри — наружу»*: цели компании для них важнее удовлетворения, которое получает покупатель от совершенной покупки. Предполагается, что продажи «делают» продавцы.

В некоторых отраслях, производящих товары пассивного спроса (страхование жизни, контрольно-измерительные приборы и т. д.), выработаны различные методы навязывания продукции потребителям. Данные методы популяризованы благодаря многочисленным работам на тему «искусство продавать». Далее, когда в секторе наблюдается переизбыток производственной мощности, фирмы нередко стараются избавиться от запасов готовой продукции и применяют такие методы, как агрессивная телевизионная реклама, адресная рассылка, реклама в газетах и т. д. Поэтому неудивительно, что общество в целом, равно как и некоторые отдельно взятые фирмы, приравнивает маркетинг к навязыванию, а иногда даже к насильственной продаже товаров и услуг.

Таким образом, доминантную философию бизнеса ориентированной на продажи компании можно сформулировать так:

Залогом успешного бизнеса является способность убедить потенциальных покупателей — посредством рекламы, личной продажи и других средств — в необходимости покупки ваших товаров и услуг. Потенциальные покупатели должны быть проинформированы о преимуществах вашей продукции и убеждены в них.

Опасность манипулирующего или «дикого» маркетинга

Сбытовая концепция, выработавшаяся в процессе активизации операционного маркетинга, предполагает некоторую степень *коммерческой агрессивности*: существует негласное правило, утверждающее, что при достаточном давлении со стороны продавца рынок способен принять все что угодно. Если учесть высокие темпы роста частного потребления и объемы покупок бытовой техники в послевоенный период, сбытовая политика действительно оправдывала себя.

Однако говорить об эффективности сбытовой концепции можно лишь с оглядкой на ситуацию того времени, а это фундаментальное расширение рынка, слабо дифференцированные товары и относительно неопытные потребители, для которых роль покупателей была в диковинку. Опасность сбытовой концепции в том, что ее начинают считать пригодной для любой ситуации и путают с концепцией маркетинга. Сравнение этих двух концепций можно найти у Т. Левитта:

Сбыт сфокусирован на потребностях продавца, маркетинг — на потребностях покупателя. Главная задача сбыта состоит в том, чтобы превратить товар в деньги, главная задача маркетинга — удовлетворить потребности потребителя при помощи товара и целого комплекса действий, связанных с его созданием, предоставлением и потреблением [11, с. 48].

Чрезмерное увлечение рекламой и навязчивой продажей может привести к *манипулирующему*, или «дикому», маркетингу, когда делается попытка «втиснуть» спрос в рамки предложения, а не когда предложение подстраивается под ожидания спроса. Некоторые примеры коммерческой деятельности, которую можно отнести к разряду «дикого» маркетинга, приведены во вставке 1.2.

Подобные маркетинговые эксцессы привели к противодействию со стороны потребительских организаций (создаваемых по инициативе потребителей) и законодательства, направленного на защиту прав потребителей (инициатива органов государственной власти). Более этичному поведению способствуют также самодисциплина со стороны компаний, принятие правил этичного маркетинга. Сегодня уже очевидно, что «дикий» маркетинг — это орудие самоуничтожения для компании или торговой марки и противоречит их интересам.

Стратегический маркетинг: маркетинговая ориентация

Концепцию маркетинга очень легко свести к маркетингу операционному, особенно когда рынки быстро растут и обладают большим незадействованным потенциалом. Потребность в принятии маркетинговой концепции, «подключения» стратегического направления маркетинга возникает тогда, когда рынки достигают стадии насыщения, когда ключевыми аспектами становятся сегментирование и позиционирование, когда усиливается конкуренция и возрастает скорость появления технологических инноваций. В таких условиях роль маркетинга заключается уже не только в эксплуатации существующего рынка посредством массовых методов. Приоритетными целями становятся поиск новых сегментов или рыночных ниш, имеющих потенциал роста, разработка концепций новых товаров, диверсификация товарного портфеля фирмы, нахождение устойчивого конкурентного преимущества и выработка маркетинговой стратегии для каждой бизнес-единицы организации. Принципиально важным элементом менеджмента становится *аналитическая* компонента концепции маркетинга. Она заключается в выборе наилучших стратегических альтернатив, на которых будут базироваться более эффективные операционные маркетинговые программы. На этой стадии ориентированная на маркетинг фирма придерживается подхода «*снаружи — внутрь*».

В разных секторах экономики интеграция маркетинговой концепции происходила в разное время в зависимости от стадии развития рынка. Одними из первых стратегическую составляющую концепции маркетинга начали применять фирмы, работающие в секторах *быстрооборачиваемых потребительских товаров*. В других секторах, например в компьютерном и нефтяном бизнесе, где в 1990-х гг. произошло структурное замедление спроса, необходимость маркетинговой ориентации была «открыта» относительно недавно.

Фаза активного маркетинга характеризуется появлением и/или усилением роли стратегического маркетинга и ориентацией фирмы на потребителя. Этому способствуют такие факторы, как:

ВСТАВКА 1.2. ПРИМЕРЫ «ДИКОГО» МАРКЕТИНГА

- Продажа дефектных или опасных товаров.
- Преувеличение возможностей товара посредством броского дизайна упаковки.
- Мошенническая практика в отношении цены и условий доставки.
- Использование методов продвижения, эксплуатирующих импульсивное покупательское поведение.
- Реклама, преувеличивающая достоинства товара и обещающая несуществующие достоинства.
- Реклама, эксплуатирующая физические страдания или беспокойство индивидов.
- Стимулирование чрезмерного потребления при помощи методов навязывания товара.

В долгосрочной перспективе «дикий» маркетинг становится орудием самоуничтожения для компании или торговой марки и противоречит их интересам.

- Зрелость рынков и прогрессирующее *насыщение* потребностей основного рынка.
- Ускорение темпов распространения и всеобщий охват *технологического прогресса*.
- Растущая *интернационализация* рынков как результат прогрессирующего устранения барьеров на пути международной торговли.

Далее мы последовательно рассмотрим каждый из этих факторов, а также их влияние на маркетинговую функцию в фирме.

Насыщение основного рынка

Бурное развитие экономики в 1960-х гг. привело к насыщению спроса на товары, направленные на удовлетворение базовых потребностей рынка, и это стало вторым значительным изменением, которое вновь вызвало модификацию роли маркетинга в фирме. Данное изменение выразилось в возникновении потенциального спроса на товары, более приспособленные к потребностям различных групп потребителей и покупателей. В разных секторах оно происходит в разное время, но приводит к одному и тому же: к *фрагментации* рынка и появлению стратегий *сегментирования*. В качестве примера представим следующую ситуацию.

Фирма задумала выпустить новый аперитив и интересуется предпочтениями потенциальных потребителей в отношении горькости напитка. Различные тесты показывают, что большинство потребителей предпочитают умеренно горькие аперитивы (см. график распределения предпочтений на рис. 1.8).

Тесты показывают также, что некоторые потребители (их явно меньше) предпочитают более горькие аперитивы, а некоторые, наоборот, негорькие. Ситуация *рассеянных предпочтений* типична для латентного рынка. Фирма должна решить, как позиционировать свой продукт с учетом данного доминантного фактора.

Естественное решение — следовать *принципу большинства* и разработать товар со средним значением доминантного фактора (умеренно горький аперитив), что



Рис. 1.8. Ошибка «принципа большинства» [9]

отвечает предпочтениям основной массы потребителей, т. е. минимизирует общую степень неудовлетворенности и отвечает ожиданиям наибольшего числа покупателей. Таким образом, фирма-пионер выходит на наиболее важный потенциальный рынок, а также пользуется эффектом масштаба на производстве и в дистрибуции. На этой стадии фирма осуществляет операционный маркетинг, чтобы проникнуть на рынок как можно быстрее.

Следовательно, выбор потребителей сконцентрирован на товарах, соответствующих ожиданиям большинства. «Периферийные» предпочтения не удовлетворяются, поэтому данной группе потребителей приходится идти на компромисс со своими желаниями. В случае успеха у фирмы-пионера вскоре появляется множество имитаторов и ситуация прогрессивно приводит к «ошибке большинства», когда все конкурирующие бренды сконцентрированы на одном и том же среднем уровне релевантной характеристики товара.

Стадия *стратегического маркетинга* начинается тогда, когда в результате описанной выше ситуации потребности основного рынка оказываются насыщенными, т. е. когда большое число фирм-конкурентов предлагает схожие товары. На этой стадии целесообразно вспомнить о различиях в предпочтениях и обратить внимание на периферийные сегменты, выпустив продукты, специально сориентированные на их потребности.

В нашем примере фирма, выходящая на рынок позже других, анализирует предпочтения потребителей и приходит к тем же выводам, что и фирма-пионер. Однако она решает выпустить сразу два аперитива: очень мягкий и очень горький, надеясь тем самым получить большую суммарную долю рынка, чем если бы она выпустила схожий продукт (продукт-подражатель) в среднем сегменте, где сосредоточены все конкурирующие бренды.

Эти сегменты, конечно, меньше по размеру, но тем не менее они представляют собой незадействованный потенциал (при условии, что потребителям не предлагается товар, соответствующий их истинным предпочтениям). Фирма руководствуется *стратегией сегментирования* (в нашем случае — по вкусу аперитива), а рынок делится на сегменты, соответствующие дифференцированным товарам. Данная стадия — *стадия сегментирования* — требует от фирмы более глубокого понимания рынка и выгод, которые стремятся получить различные группы покупателей.

Это говорит о том, что на стадии зрелости рынка в основе товарной политики должен лежать в первую очередь анализ потребностей и функций, которые выполняют товары. В промышленно развитых странах большинство рынков адекватно базовым потребностям. Поиск растущих сегментов становится нелегкой задачей, требует углубленного понимания рынков, потребностей, пользователей и способов применения продуктов. Получить эти знания можно одним лишь путем: усилив «аналитический» аспект маркетинга, т. е. применяя стратегический маркетинг и ориентируясь на потребителя.

Технологический прогресс

Одной из наиболее значительных особенностей периода, который длился начиная с момента принятия плана Маршалла (1947 г.) и до создания ОПЕК (1973 г.), является необычайное распространение технологического прогресса, всего за несколько лет охватившего и повлиявшего на большинство секторов промышленности. В результате на протяжении 30 лет наблюдался непрерывный рост, настоявшийся взрыв — как количественный, так и качественный — новых товаров и новых отраслей. Многие товары из тех, что мы используем сегодня, в недалеком прошлом попросту не существовали.

По данным *Nielsen Company*, на одном только французском рынке продовольственных товаров ежедневно появляются 100 новых продуктов. Это около 37 тыс. новых товаров в год [2, с. 61].

Распространение технологического прогресса характеризуется увеличением темпов, всеобщим охватом и систематическим подходом к научным исследованиям.

- Темпы распространения технологического прогресса *увеличиваются*; имеется в виду, что в общем масштабе наблюдается увеличение числа инноваций и сокращение периода времени, проходящего с момента разработки до момента начала коммерческой эксплуатации.

Такая эволюция влечет за собой сокращение технологического срока эксплуатации товаров, а следовательно, и времени, отводимого на возмещение затрат на исследования и разработки. В табл. 1.3 это проиллюстрировано на примере компьютерного рынка.

- Распространение технологического прогресса имеет *всеобщий характер*, т. е. охватывает различные секторы, фирмы и страны. В стороне от технологических инноваций остались лишь единичные секторы экономики, а сами ин-

Таблица 1.3

Пример сокращения жизненного цикла товара: компьютерный рынок

Стадии развития	Средняя продолжительность, месяцев			
	1981 г.	1984 г.	1988 г.	1991 г.
НИОКР	24	20	18	8
Исследование рынка	9	7	4	2
Предполагаемый срок службы	88	48	24	12

новации подчас оказываются, как пишет Дж. Шумпетер, «деструктивными», т. е. угрожают или приводят к исчезновению существующих отраслей [16].

Базовые секторы — сталелитейная, кожевенная, текстильная, целлюлозно-бумажная промышленность — всегда находились и находятся под угрозой, исходящей от технологически далеких от них сфер. Данный факт требует более пристального изучения технологической и конкурентной среды.

- Распространение технологического прогресса происходит *систематично*, т. е. если раньше научными исследованиями занимались более или менее изолированные друг от друга ученые, то теперь эти исследования имеют институциональный характер: проводятся в фирмах, университетах, частных и общественных специализированных центрах. Немаловажную роль в этой сфере играют власти. Они распределяют ресурсы, необходимые для проведения научных и промышленных исследований.

Технологические инновации более не зависят от случайных открытий. Инновация стала результатом организованных, плановых усилий, которые сами по себе имеют определенную теоретическую базу. Применение теоретических методов в фундаментальных исследованиях плавно перетекает во внедрение методов, которые могут напрямую использоваться в производстве товаров и оказании услуг. Исследования имеют плановый характер в том смысле, что проводятся с использованием проверенной методологии и подчиняются заранее установленным целям.

Данная технологическая эволюция оказывает прямое влияние на товарную политику и вынуждает фирму, к примеру, пересматривать структуру ассортимента гораздо чаще, чем раньше. Растущая зависимость фирмы от технологической сферы требует повышенного внимания к анализу рынков и мониторингу среды.

В компании *Hewlett-Packard*, например, свыше 50% оборота составляют товары, выпущенные на рынок за последние три года, а в процессе разработки в настоящее время находятся более 500 проектов новых изделий [6].

Интернационализация рынков

Промежуток времени, который теперь называют «золотыми шестидесятыми», знаменует собой начало интернационализации рынков — процесса, который продолжался вплоть до 1990-х гг. В Европе интернационализация проявилась в образовании Общего рынка, на мировом уровне она приняла форму ГАТТ (Генерального соглашения по таможенным тарифам и торговле) и последовавших за этим либерализации торговли, окончания «холодной войны» и развития торговых отношений между Востоком и Западом. Все эти факторы способствовали расширению рынка и в целом интенсификации конкуренции вместе с переоценкой существовавших конкурентных позиций.

Различным стадиям международного сотрудничества соответствуют свои формы организации, отражающие разные взгляды на международный маркетинг. У. Киган предлагает следующую классификацию [7]:

- *Региональная организация.* Фирма сфокусирована на внутреннем рынке, экспорт рассматривается как оппортунистическая возможность, авантюра. Такой тип организации наиболее часто встречается на стадии «пассивного маркетинга».

- *Международная организация.* Интернационализация имеет место, но фирма по-прежнему концентрирует основное внимание на внутреннем рынке, который она считает главной сферой своей деятельности. *Этноцентричная* компания бессознательно, а иногда намеренно, осознанно исходит из того, что методы, подходы, люди, практика и ценности родной страны лучше тех, что существуют и применяются во всем остальном мире. Наибольшее внимание уделяется поиску сходств с внутренним рынком. Товарная стратегия на этой стадии характеризуется как «расширение рынка», т. е. товары, разработанные для своей страны, выводятся («расширяются») на другие мировые рынки.
- *Мультирегиональная организация.* По прошествии определенного времени компания понимает, что отличия между рынками требуют адаптации маркетинга — в противном случае она не сможет добиться успеха. Теперь фирма придерживается многонационального подхода, а ее ориентация имеет *полицентрический* характер. В основе полицентрической ориентации лежит предположение о том, что мировые рынки настолько различны и уникальны, что единственный способ добиться успеха — это приспособиться к специфике и отличиям каждого из них. Товарная стратегия заключается в адаптации, т. е. в изменении товара в соответствии с местными обычаями и предпочтениями. Управление в каждой стране ведется так, как будто это независимое предприятие.
- *Глобальная организация.* Глобальный рынок — это рынок, который можно охватить с помощью одного и того же базового обращения и сообщения и одного и того же базового товара. В адаптации к местным обычаям и особенностям могут в равной степени нуждаться и товар, и реклама, и стимулирование сбыта (см. далее рис. 1.10). *Геоцентрическая* ориентация глобальной корпорации строится на том предположении, что рынки всего мира одновременно схожи и различны и что возможно разработать глобальную стратегию, учитывающую как общие черты, так и локальные отличия. Таким образом, идею всемирной стратегии можно сформулировать так: *мыслить глобально, действовать локально*. К последней стадии в настоящее время переходит весь мир и, в частности, Европа. Этот переход влечет за собой важные изменения в логике стратегического маркетинга.

В Европе, да и в других регионах интернационализация происходила в период «золотых шестидесятых». В результате выход на зарубежные рынки стал требовать от фирм развития аналитических способностей.

Организация маркетинговой функции

Все три рассмотренные выше группы изменений говорят в пользу консолидации стратегического маркетинга в компании. Если говорить об организации с «активной» маркетинговой ориентацией, то наиболее кардинальные изменения произойдут в сфере решений о товарах; такие решения отныне будет принимать отдел маркетинга в тесном сотрудничестве с отделами НИОКР и производства. Это означает, что в реальной практике регулирование товарной политики и выбор экономически жизнеспособных товаров становятся функцией стратегического маркетинга. Идеи новых товаров могут поступать откуда угодно: от производителей, от исследователей, из любого другого источника. Главное, что перед освое-

нием производства любая такая идея проходит через «фильтр» стратегического маркетинга.

В фирмах, руководствующихся маркетинговой концепцией, существует отдел маркетинга (рис. 1.9), объединяющий в себе все операционные и стратегические маркетинговые функции, в том числе выбор товарных рынков. На этой стадии ориентированная на рынок фирма руководствуется подходом *снаружи — внутрь* и наибольшее внимание уделяет ожиданиям потребителей — именно они становятся отправной точкой товарной стратегии.

При маркетинговой ориентации роль продавца изменяется и значительно отличается от той, которая существует в ориентированных на продажи компаниях [13], [3]. В концепции маркетинга логика сбытовой концепции используется с точностью до наоборот. Как заявляли вскоре после Второй мировой войны представители *General Electric Company*:

Вместо того чтобы сначала производить, а потом пытаться продать, необходимо сначала выяснить, что будет пользоваться спросом, а потом пытаться это произвести.

Если раньше продавец «стремился продать», то теперь его задача состоит в том, чтобы «помочь купить» товар. Процесс продажи изначально основан на потреб-

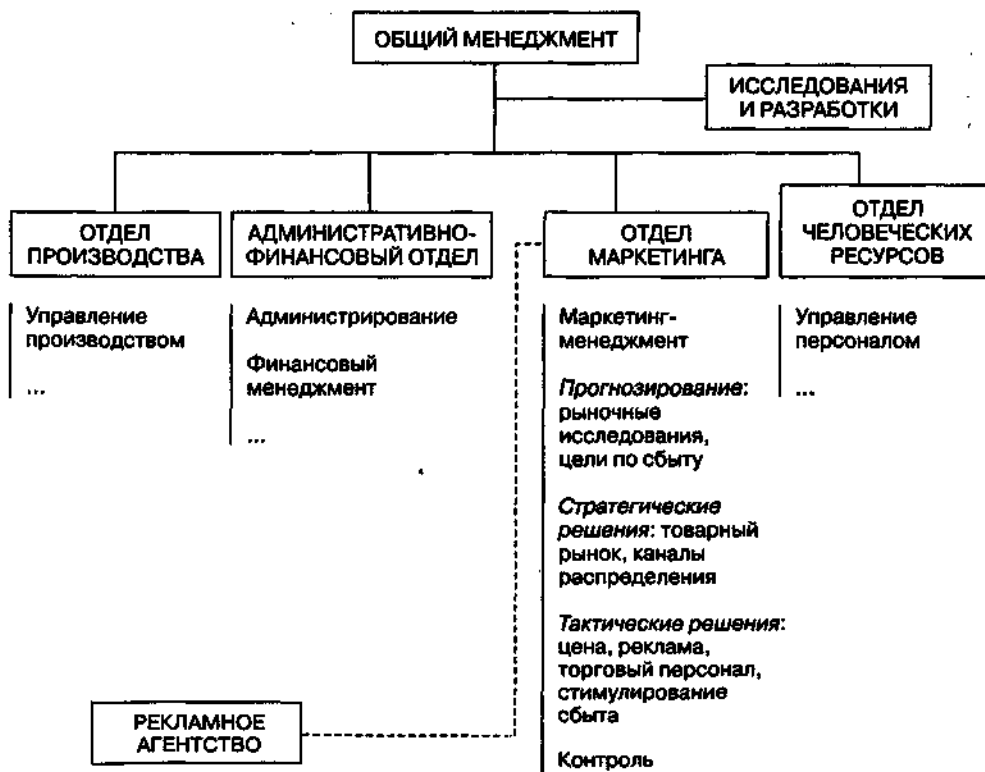


Рис. 1.9. Типичная организация компании, ориентированной на маркетинг

ностях покупателя. Такая коммерческая установка может «работать» лишь в организации, где преобладает маркетинговая ориентация. П. Друкер пишет:

Можно предположить, что потребность в торговле будет существовать всегда. Однако задача маркетинга состоит в том, чтобы сделать собственно продажу добавочной, ненужной. Задача маркетинга — узнать и понять потребителя настолько, чтобы товар или услуга соответствовали своему покупателю и продавали сами себя. В идеале результатом маркетинга должен стать полностью готовый к совершению покупки потребитель. Тогда единственное, что останется сделать, это подготовить товар или услугу [4, с. 86].

Идеальная ситуация достигается редко, тем не менее необходимо помнить, что в этом заключается цель теории маркетинга, о которой мы говорили ранее.

Доминантную философию бизнеса *ориентированной на маркетинг компании* можно сформулировать следующим образом:

Залогом успешного бизнеса является интеграция всех функций и персонала компании и ориентация их на удовлетворение потребителей с одновременным обеспечением достаточной прибыли для фирмы. Фирма должна установить, какие выгоды хотят получить потребители, и предоставить эти выгоды посредством товаров и услуг.

Отдел маркетинга играет важную роль в достижении этой цели.

Система управления товарами и торговыми марками

С организационной точки зрения внедрение маркетинговой концепции осуществляется путем создания влиятельных отделов маркетинга (рис. 1.10), ответственных как за стратегические, так и за операционные решения. Ключевую роль в этих организационных структурах играет *управление товарами и торговыми марками*. Бренд-менеджеры решают такие стратегические вопросы, как исследования и разработки и товарные инновации, политика брендинга и коммуникации, анализ возможностей производства и сбыта (бизнес-анализ) и прогнозирование. Задача бренд-менеджера — организовать диалог с другими функциями фирмы, координировать и контролировать все производство и прочую связанную с торговой маркой (брендом) деятельность. Обособленный отдел сбыта отвечает за вопросы реализации продукции и доставку товаров на прилавки розничных магазинов. Данная система получила широкое распространение среди производителей потребительских товаров, а также среди многих промышленных фирм. Именно она во многом способствовала доминированию торговых марок фирм-производителей на рынке.

Согласно результатам проведенного во Франции исследования, бренд-менеджеры, или менеджеры по товару, чаще всего выполняют обязанности, представленные в табл. 1.4 (в таблице их функции располагаются по мере уменьшения важности).

Одного взгляда на табл. 1.4 достаточно, чтобы сказать, что эти обязанности относятся главным образом к операционному, а не к стратегическому маркетингу. В принципе, менеджер по товару должен отвечать за его среднесрочное и долгосрочное развитие, а торговые работники — за осуществление маркетингового плана в краткосрочной перспективе под руководством менеджера по маркетингу.

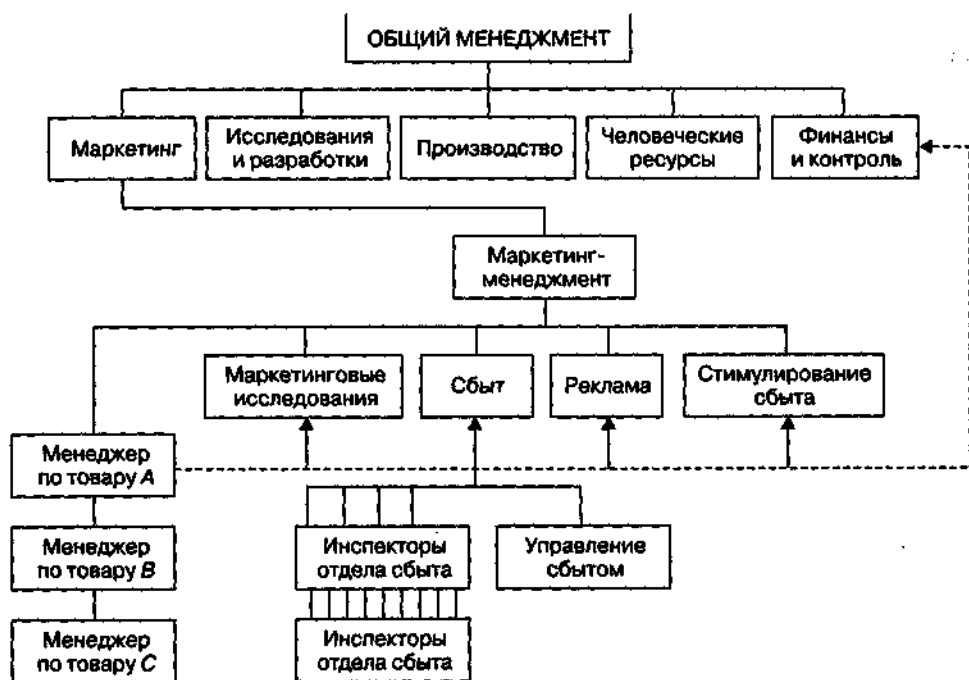


Рис. 1.10. Традиционный отдел маркетинга

Таблица 1.4

Основные обязанности менеджеров по товару (результаты опроса)

Координация всей связанной с товаром деятельности	Заказ маркетинговых исследований
Составление маркетингового плана	Выдача указаний фирмам, проводящим маркетинговые исследования
Корректировка отпускной цены	Разработка и принятие решений по упаковке
Оценка себестоимости единицы продукции	Выбор способов рекламы
Составление маркетингового бюджета	Соблюдение законов и правил
Сопоставление фактических и прогнозируемых продаж	Обучение торгового персонала
Предложение действий по продвижению	Подготовка договоров и соглашений
Оказание помощи торговому персоналу	

Такая организация имеет ряд преимуществ:

- Присутствие бренд-менеджера создает в организации *динамизм и здоровую конкуренцию*, так как за развитие отдельных торговых марок отвечают разные работники. Бренд-менеджер действует подобно предпринимателю, ответственному за вверенный ему товар, — становится мини-президентом.
- *Менее известным брендам* уделяется больше внимания, так как их есть кому защищать.

- Позиция бренд-менеджера в организационной структуре располагает к *гармонизации и координации* всей деятельности, связанной с его торговой маркой или товаром, что способствует росту производительности.
- Менеджер по товару способен *реагировать* на рыночные проблемы *быстрее*, чем комитет функциональных специалистов.
- Менеджер по товару — единственный, чьи функции *соприкасаются* с остальными функциями, что благотворно сказывается на коммуникации внутри фирмы.
- Менеджер по товару отвечает за составление годового плана маркетинга, а потому может разрабатывать *экономически эффективный маркетинг-микс*, гарантирующий прибыльность товара.
- Так как менеджер по товару отвечает за средне- и долгосрочное развитие, он (совместно с работниками отдела Н И О К Р) может инициировать изменения товара и тем самым пользоваться *новыми рыночными возможностями*.

Однако ничто не дается даром. Среди *проблем и недостатков*, возникающих при организации управления товарами, следует выделить следующие:

- Система управления товарами основана на принципе *децентрализации и делегирования* полномочий, а это требует однозначного политического согласия между генеральным (исполнительным) директором и менеджером по маркетингу.
- «Менеджер по товару» как *единица штатного расписания* необязательно предполагает наличие достаточного для эффективного выполнения обязанностей объема полномочий. Координировать рекламу, сбыт, производство и другие отрасли менеджеру приходится путем убеждения. Эта функция предполагает большие затраты энергии и наличие дипломатических навыков.
- Система управления товарами сопряжена с *большими издержками* и дублированием контактов между торговыми работниками, функциональными специалистами и менеджерами по товарам.
- Менеджеры по товарам по преимуществу — люди молодые, управляющие торговыми марками в течение непродолжительного периода. Такая *краткосрочная вовлеченность* ведет к тому, что наибольшее внимание уделяется краткосрочному операционному маркетингу в ущерб долгосрочному стратегическому мышлению.

Разрешением потенциальных конфликтов между менеджерами по товарам, торговым персоналом и другими функциональными отделами в такой структуре занимается менеджер по маркетингу. Он же должен определить цели, задачи и сферу полномочий менеджеров по товарам. Те находятся в прямом подчинении у менеджера по маркетингу, поэтому сам он (вместе с директором по маркетингу) может заниматься преимущественно стратегическими вопросами.

Ограничения традиционной концепции маркетинга

В основе концепции маркетинга лежит представление о том, что *удовлетворение потребностей покупателей* становится главной целью фирмы не из альтруистических побуждений, а по той причине, что для фирмы это лучший способ достичь собственной цели — прибыли и/или роста. В маркетинговой концепции нет

ничего надуманного, как в свое время утверждали некоторые авторы [1, с. 30]. В современной конкурентной среде никто уже не сомневается в важности стратегического маркетинга. Наоборот, вряд ли кто-то станет спорить, что ориентация всей деятельности компании на нужды потребителя или пользователя не только имеет смысл, но и является единственным способом ведения бизнеса. Однако, несмотря на всеобщее согласие по этому вопросу, многие компании лишь на словах демонстрируют свою приверженность маркетинговой концепции, а на деле особых восторгов в ее отношении не испытывают. Понимать концепцию маркетинга — это одно, сохранять верность данной философии и реализовывать ее на практике — совсем другое.

На практике, как видно из табл. 1.5, концепция маркетинга реализуется по-разному. Вообще говоря, маркетинговая концепция, как мы уже упоминали, — это *идеал*, к которому нужно стремиться, который редко реализуется в полную силу, но которому, несмотря ни на что, должна быть подчинена вся деятельность фирмы.

Таблица 1.5
Изменение роли маркетинга

Маркетинг на практике	Маркетинг в теории		
	действие	анализ	культура
Пассивный маркетинг	-	-	-
Операционный маркетинг	Да	-	-
Стратегический маркетинг	Да	Да	-
Менеджмент, ориентированный на рынок	Да	Да	Да

Как и товарная, и сбытовая концепции, концепция маркетинга имеет свои ограничения, пренебрегать которыми недопустимо. Рассмотрим основные вопросы, которые чаще всего задают противники традиционной маркетинговой концепции:

1. Когда говорится об удовлетворении потребностей при помощи маркетинга, имеется в виду краткосрочное или долгосрочное удовлетворение? Существует ли связь между маркетингом и благосостоянием потребителей? Здесь мы имеем дело с аспектом, который все чаще и чаще дает о себе знать в индустриально развитых странах, где ожидания общества связаны уже не столько с объемами потребления, сколько с качеством жизни. В сложившейся на рубеже XX-XXI вв. социальной среде фирма должна вести себя как добропорядочный гражданин и не только сохранять влияние, но и принимать на себя социальную ответственность. Таким образом, развитие традиционной концепции маркетинга должно идти в направлении *ответственной*, или социальной маркетинговой концепции [8].
2. Не достигается ли цель маркетинга — удовлетворение индивидуальных потребностей — за счет неудовлетворения потребностей социальных? Разве традиционный маркетинг учитывает общественные издержки потребления?

Этот вопрос отражает обеспокоенность общества в отношении дефицита невозобновляемых ресурсов и воздействия потребления на окружающую среду, которая до недавнего времени считалась бесплатным общественным «товаром». В развитых странах широко распространен социоэкологический взгляд на все потребление, «от рождения до захоронения». Это вынуждает фирмы вносить соответствующие изменения в конструкцию выпускаемых товаров. Соответственно традиционная маркетинговая ориентация в будущем должна стать более «зеленой».

3. Не ведет ли полное принятие маркетинговой концепции к тому, что фирмы начинают акцентировать внимание на товарах повышенного спроса, т. е. на притяжении со стороны рынка, взамен товаров пока неизвестных, но «проталкиваемых» технологическим прогрессом?

Маркетинговая стратегия, в основе которой лежат исключительно пожелания рынка, благоприятствует незначительным, нереволуционным инновациям — отнюдь не тем, что рождаются в научно-исследовательских лабораториях. Вообще говоря, такие инновации отвечают демонстрируемым рынком потребностям, а потому менее рискованны и более привлекательны для фирмы. В то же время стратегия, основанная на новых технологиях, имеет больше шансов на создание действительно «прорывной» инновации, а значит, и на обеспечение долговременного конкурентного преимущества, соответствовать которому гораздо сложнее. Следует заметить, что многие *крупные научно-технические достижения* имеют место в лабораториях (или в фирмах), но никак не на рынке. Соответственно важно поддерживать баланс между двумя стратегиями разработки новых товаров: «технологическим проталкиванием» и «рыночным притягиванием».

Принимая во внимание эти три вопроса, можно говорить о эволюции роли маркетинга в компании. В начале нового тысячелетия в заботящихся о своем будущем компаниях начался переход от маркетинговой ориентации к ориентации рыночной, в которой задействованы не только *действие* и *анализ*, но и третья характеристика — *культура*.

Резюме

Маркетинг — это одновременно философия бизнеса и ориентированный на действия процесс. В концепции маркетинга выделяют три компонента: действие, анализ и культуру (принцип суверенитета потребителя). Идеологические основы маркетинга восходят к принципам, которым подчинено функционирование рыночной экономики. В компании маркетинг имеет двойную функцию: (а) создание возможностей или использование возможностей, отвечающих ресурсам и ноу-хау фирмы и сулящих потенциал прибыли и роста (стратегический маркетинг); (б) роль коммерческого орудия фирмы, или комплекса тактических средств, связанных с решениями о товаре, дистрибуции, цене и коммуникациях, с которыми она достигает целевой доли рынка (операционный маркетинг). Роль маркетинга в обществе заключается в организации обмена и коммуникации между покупателями и продавцами, что обеспечивает эффективное совпадение предложения и спроса. В современной экономике последняя роль имеет тенденцию

к усложнению и определяет производительность всей рыночной системы. С развитием экономической, технологической и конкурентной сред изменялась и приоритетная роль маркетинга. В современной практике выделяются три уровня реализации маркетинговой концепции: пассивный маркетинг, операционный маркетинг и стратегический маркетинг. Каждая из этих философий бизнеса имеет свои ограничения. Для того чтобы сохранить конкурентоспособность в XXI в., ведущие компании делают еще один шаг вперед и переходят от культуры, ориентированной на маркетинг, к культуре, ориентированной на рынок.

Вопросы и задания

1. «Маркетинг — одновременно философия бизнеса и ориентированный на действия процесс, применимый в любой организации, вступающей в контакт со своими потребителями». Выберите некоммерческую организацию (университет, больницу, музей и т. д.) и обсудите данное утверждение, руководствуясь рис. 1.2 и 1.4.
2. Применим ли маркетинг для компании, работающей в развивающейся стране? Какими вы видите приоритетные цели стратегического маркетинга в такой среде? Какова в этих условиях относительная важность каждого инструмента маркетинга (четыре P)?
3. Сравните маркетинговую ориентацию, ориентацию на продажи и товарную ориентацию. Какие организационные выводы следуют из каждой из этих философий бизнеса?
4. Приведите примеры «дикого» маркетинга из собственного потребительского опыта. Какие средства вы можете посоветовать, чтобы отвратить компании от подобной практики?
5. Вам поручено провести аудит маркетинговой функции в компании, работающей на рынке высокотехнологичных товаров производственного назначения. Подготовьте вопросы для руководства фирмы, с помощью которых вы будете оценивать ориентацию фирмы на потребителя.
6. Как бы вы подошли к внедрению стратегического маркетинга в малой или средней компании, обладающей ограниченными финансовыми и человеческими ресурсами?

Глава 2

ОТ МАРКЕТИНГА К ОРИЕНТИРОВАННОМУ НА РЫНОК МЕНЕДЖМЕНТУ

В последние годы концепция рыночной ориентации привлекает особое внимание представителей как деловых, так и научных кругов. Оживленный интерес к данной концепции связан помимо всего прочего с тремя геополитическими факторами. Во-первых, это прокатившаяся по всему миру волна дерегулирования и приватизации, которая приводит к либерализации рынков, исчезновению монополий и кардинальным преобразованиям в бизнес-культуре бывших государственных предприятий. Во-вторых, в Западной Европе процесс экономической интеграции, начало которому положили создание общего рынка и Валютного союза, побуждает фирмы пересматривать стратегические альтернативы в более широкой — и более конкурентной — среде. И последнее — по порядку, но не по значимости — это переход к системе рыночных отношений бывших коммунистических стран, включая Китай и Вьетнам, пытающихся найти свой путь к управляемой государством рыночной экономике.

В этой новой среде фирма, если она хочет динамично развиваться, должна осознавать последствия рыночной ориентации для управления и пользоваться надежными инструментами менеджмента для диагностики текущего состояния бизнеса и установления наиболее приемлемого курса дальнейшего развития. Прения по этому вопросу, начавшиеся в 1988 г. с подачи Б. Шапиро [49], имеют не только научный характер, так как затрагивают традиционную организацию маркетинговой функции в фирме, а если точнее, то функциональные структуры, рассмотренные в предыдущей главе. В настоящее время многие компании отказываются от этих структур в пользу межфункциональной организации, способствующей распространению рыночной культуры в компании на всех ее уровнях и во всех функциях.

В этой главе мы рассмотрим наиболее важные изменения в макроэкономической среде, которыми и обусловлена потребность в рыночной ориентации фирмы. Мы дадим определение концепции ориентации на рынок и предложим инструментарий для ее оценки, а в заключение рассмотрим новое содержание маркетинговой функции.

Цели главы

Изучив эту главу, вы получите представление о:

- наиболее заметных изменениях в европейской макромаркетинговой среде;
- ожиданиях и поведении нового потребителя;
- движении в защиту окружающей среды и его влиянии на фирму;

- концепции «ответственного» маркетинга и ее этических требованиях;
- влиянии глобализации на европейскую и мировую экономику;
- концепции рыночной ориентации и ее последствиях для менеджмента.

Новая макромаркетинговая среда

Причины преобразований, происходящих в Западной Европе на рубеже XX–XXI вв., восходят к некоторым переменам, вызванным структурными изменениями в технологиях, экономике и рынках, а также пересмотром социальных приоритетов. Сегодня изменения происходят с такой скоростью, что можно с уверенностью прогнозировать сохранение и даже усиление турбулентности в ближайшие годы. Происходящие вокруг нас события только укрепляют эту уверенность. Это и продолжающаяся приватизация, и дерегулирование со всеми вытекающими для корпоративной культуры последствиями, и болезненное перенимание рыночной экономической системы, причем не только в странах Восточной и Центральной Европы, но и в Китае и Вьетнаме, и появление единой европейской валюты, и последовавшее за этим возрастание прозрачности цен и усиление конкуренции. Все эти изменения в макромаркетинговой среде являют собой примеры крупных преобразований, под влиянием которых, в свою очередь, происходят социокультурные перемены. В данном разделе мы рассмотрим влияние этих изменений на маркетинг.

Новая экономическая ситуация в Европе

Начиная с 1973 г. в странах Западной Европы наблюдается рост ВВП (в реальном выражении) в размере примерно 2% в год, тогда как до 1973 г. он составлял в среднем 4,7% (см. табл. 2.1). На 2000 г. Организация экономического сотрудничества и развития прогнозирует увеличение ВВП тоже примерно на 2%. Экономический климат на континенте диктуется образованием Европейского валютного союза и введением единой валюты — евро.

Общую экономическую и конкурентную ситуацию в европейской экономике характеризуют следующие факты:

- *Замедление роста ВВП* — чуть более 1,5% (в реальном исчислении) — в период с 1991 по 1995 гг. по сравнению с 4,7% в 1960–1973 гг.

Таблица 2.1
Среднегодовые темпы роста ВВП, % [37]

Период	Европа (15 стран)	США	Япония
1960-1973 гг.	4,7	3,9	9,6
1973-1979 гг.	2,5	2,5	3,6
1979-1990 гг.	2,3	2,4	4,1
1991-1995 гг.	1,5	2,5	1,3
1996 г.	1,8	3,4	3,9
1997 г.	2,7	3,9	0,8
1998 г.	2,8	3,5	-2,6
1999 г.	2,2	1,5	0,2

- Несмотря на впечатляющий экономический рост, начавшийся в 1960-е гг., уровень жизни в Европе по-прежнему на 25% ниже, чем в США, и примерно на 15% ниже, чем в Японии.
- Даже если образование Европейского союза и способствовало уменьшению различий между странами — членами ЕС, тем не менее расхождение уровня жизни между ними в 1995 г. составляло 1 : 3 (по сравнению с 1960 г., когда это соотношение составляло 1 : 4).
- *Уровень безработицы*, в 1973 г. снизившийся до 3% от числа трудоспособного населения, в 1983 г. в семи крупнейших индустриально развитых странах увеличился до 10%. В 1998 г. уровень безработицы в странах ЕС, за исключением Нидерландов и Великобритании, по-прежнему составлял 10%.
- В период с 1973 по 1980 гг. *темпы инфляции* в странах Европейского сообщества исчислялись двузначными числами. После 1993 г. инфляция снизилась до 3%.
- *Бюджетные дефициты* вследствие принятия Маастрихтского договора теперь не превышают 3%.
- *Коммерческое влияние* стран ЕС ослабевает. Свидетельством тому является снижение доли экспорта (включая торговлю между членами ЕС) на 2,5% в период с 1987 по 1993 гг. (с 41,3 до 38,8%).
- *Введение евро* обусловит появление новой рыночной динамики (вставка 2.1). Существование единой европейской валюты приведет к прозрачности цен, снижению транспортных расходов и устранению валютных рисков. По прогнозам экономистов, это должно стимулировать конкуренцию и экономический рост.

В XXI в. европейские фирмы будут работать в гораздо более сложных экономических условиях. Глубочайшие изменения в экономике приводят к тому, что ошибки в менеджменте оборачиваются скорым и суровым наказанием, и увеличение числа фирм-банкротов тому подтверждение.

Технологические инновации

Увеличивается число случаев, когда фирмы сталкиваются с так называемой инновационной конкуренцией, обусловленной техническим прогрессом. Данный вид конкуренции все чаще и чаще применяется для завоевания рынков. Эффект *креативного разрушения*, как его называет Дж. Шумпетер [48], хорошо известен. Новыми в нем являются ускорение и всеобщий географический охват, а также (в промышленно развитых странах) развитие сферы услуг как главного источника роста и новых рабочих мест.

Темп роста экономики тесно связан с количеством инноваций — как технологических, так и организационных — и числом новых отраслей или услуг, которые эти инновации создают. К сожалению, новые технологии и товары появляются нерегулярно. При отсутствии крупных нововведений в экономике может начаться стагнационный период. Такая ситуация наблюдалась в начале 1980-х гг. в западных странах, особенно в Европе. Отрасли, обслуживающие базовые потребности, достигли стадии насыщения. Это не означало обязательный спад, но темпы роста однозначно снизились. Появились новые отрасли, главным образом сервисного

Вставка 2. 1. Ожидаемые выгоды введения единой европейской валюты

- 1 января 1999 г. были зафиксированы обменные курсы одиннадцати европейских валют к евро и, таким образом, евро стал самостоятельной валютой. Также было подтверждено соотношение между ЭКЮ и евро, составляющее 1 : 1. Переход от национальных валют к евро был рассчитан на период до 1 июля 2002 г.
- Благодаря евро единый европейский рынок не будет более подвержен так называемым конкурентным девальвациям, не оправданным с экономической точки зрения.
- К другим положительным результатам введения евро относятся: рост прозрачности цен; устранение транзакционных издержек, связанных с обменом валют; устранение валютнообменных рисков; упрощение бухгалтерской отчетности международных компаний; появление альтернативы доллару в международной торговле.
- В то же время фирмы столкнутся с необходимостью решения ряда новых задач: переход на ценообразование в евро; подготовка к калькуляции цен в течение переходного периода; пересмотр позиционирования их брендов на рынках отдельных стран; оценка рисков, связанных с параллельным импортом.

характера, обслуживающие состоятельных потребителей, производившие предметы роскоши, а также предоставлявшие услуги по организации отдыха, туризма и т. д. Кроме того, происходило развитие высокотехнологичного сектора, а это прямой путь к расширению экономики.

На рис. 2.1 сопоставлены относительные позиции США, Японии и Европы в период с 1970 по 1993 гг. по объемам экспорта высоко-, средне- и низкотехнологичных товаров. Из диаграммы можно сделать два вывода:

- в высокотехнологичных секторах (где добавленная стоимость выше) наибольшую долю (но снижающуюся с 1970 г.) имеют США. Далее следуют Япония (доля растет) и Европа (доля не меняется);
- в низкотехнологичных секторах (где добавленная стоимость ниже всего) наибольшую долю раньше занимала Япония, а теперь — Европа.

Таким образом, выявляется, что конкурентоспособность Европы снизилась за последние двадцать лет.

Концепция прерывистых инноваций

Если говорить о технологических инновациях, то следует учитывать, что степень риска зависит от источника идеи нового товара (или услуги). В гл. 1 мы выделили два типа инноваций: *притягиваемые рынком*, т. е. напрямую удовлетворяющие существующие потребности, и *проталкиваемые технологическим прогрессом или компанией*, т. е. являющиеся результатом исследований, креативности и технологических возможностей. В первом случае потребности имеют выраженный характер, а первичный спрос латентен; роль маркетинговой функции заключается в развитии и стимулировании этого латентного спроса посредством операционного маркетинга. Это *маркетинг отклика* — традиционная роль, которая по-прежнему превалирует в развивающихся и растущих странах.

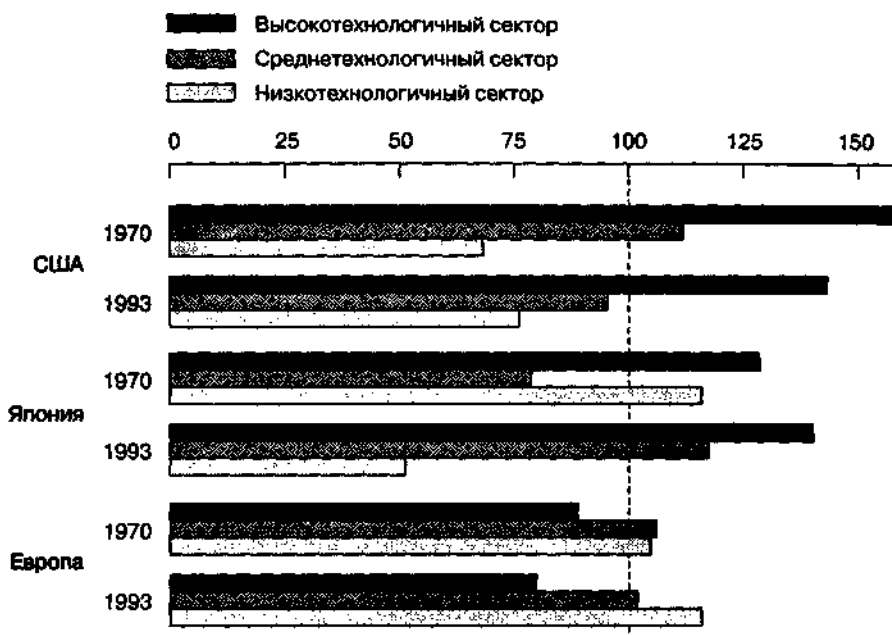


Рис. 2.1. Низкотехнологичная Европа. Соотношение объемов экспорта (в процентах от среднего, по данным Организации экономического сотрудничества и развития) [11]

Во втором случае, когда новинки «проталкиваются» компаниями, предлагаемые товары и услуги зачастую опережают выраженные потребности рынка. Это усложняет роль маркетинга, так как требуется создание первичного спроса (с чистого листа). Можно сказать, что инновация создает рынок. В случае с так называемыми *прерывистыми или деструктивными инновациями* границы рынка и конкурентная среда определены нечетко, а сами новинки во многих случаях противоречат устоявшейся практике и привычкам. Это приводит к необходимости формирования новой, благоприятствующей инновации среды, и важную роль здесь играет стратегический маркетинг. В этом случае мы имеем дело с *маркетингом предложения*, или *креативным маркетингом*.

В индустриально развитых странах, где базовые потребности по большей части удовлетворены и уровень насыщения домашних хозяйств товарами широкого потребления очень высок, первичный спрос практически не увеличивается, а потенциал роста все чаще и чаще исходит от креативных инноваций. В этой новой макро-маркетинговой среде фирма в состоянии сама создать рынок. Для этого она должна правильно определить потребительские нужды, приложить творческие усилия и применить технологические ноу-хау. В таких условиях роль маркетинга становится как никогда важной для развития фирмы.

Стратегическая значимость инноваций

Не так давно были опубликованы результаты исследования А. Литтла, в котором участвовало 669 компаний из 10 отраслей экономики из США, Канады, Латинской Америки, Европы и Азиатско-Тихоокеанского региона [30]. Респонденты —

менеджеры высших уровней — от исполнительных директоров и руководителей технических отделов до руководителей бизнес-единиц, а также различные функциональные менеджеры, от исследователей до маркетингов.

Одним из основных выводов, полученных в результате опроса, стал вывод о том, что если раньше компании были заняты преимущественно уменьшением затрат, то теперь более приоритетной является стратегическая ориентация — на инновации. 44% респондентов согласились с утверждением, что в нынешних условиях *инновации являются гораздо более принципиальным фактором успеха в бизнесе, чем всего пять лет назад*. И действительно, раньше все занимались реструктуризацией и сокращением, а теперь на первый план выходят новые разработки. Правда, несмотря на создаваемую важность инноваций, лишь около 25% участвовавших в опросе компаний сообщили, что довольны своими достижениями в этой области.

В ходе исследования также были установлены три главных типа инноваций, присущих всем регионам и отраслям:

- *Инновации в товарах/услугах.* Разработка и организация производства радикально новых товаров и услуг, чаще всего базирующиеся на новых технологиях и связанные с неудовлетворенными потребностями покупателей.
- *Инновации в процессах.* Разработка новых способов производства товаров или предоставления услуг, отличающихся более низкими затратами, более высоким качеством или более быстрой доставкой.
- *Инновации в бизнесе.* Разработка новых видов бизнеса и новых способов осуществления хозяйственной деятельности, обеспечивающих непобедимое конкурентное преимущество.

Опрос также показал значимость *межфункциональных команд* для стимулирования инновационного процесса в организации, например для регулярного перемещения персонала между лабораториями и бизнес-единицами, обеспечения полного понимания исследователями потребностей рынка и т. д.

Социокультурные изменения

В последние годы в промышленно развитых странах наблюдаются значительные социодемографические изменения. К ним относятся:

- снижение уровня рождаемости;
- увеличение средней продолжительности жизни;
- рост числа работающих женщин;
- вступление в брак в более позднем возрасте;
- увеличение числа разводов;
- увеличение количества семей с одним взрослым;
- увеличение числа домохозяйств с двумя источниками дохода;
- увеличение числа безработных или рано вышедших на пенсию граждан;
- увеличение числа этнических групп.

Все эти изменения напрямую влияют на структуру спроса и на покупательское поведение. Они создают новые рыночные сегменты и новые требования в сегментах, уже существующих. Например:

- сегмент *пожилых граждан* (старше 65 лет), пользующихся банковскими услугами, индустрией развлечений, медицинскими услугами и т. д.;
- сегмент *домохозяйств с одним взрослым* — неженатые (незамужние), разведенные, овдовевшие или в одиночку воспитывающие детей люди;
- *домохозяйства с двумя источниками дохода*, обладающие большим дискреционным доходом, известные как *DINKS* (*double income no kids* — «два дохода, детей нет»);
- сегмент *работающих женщин*, потребляющих все виды экономящих время товаров и услуг, таких, как микроволновые печи, торговля по каталогам, продукты быстрого приготовления, рестораны фаст-фуд и др.

Эти выявленные сегменты предоставляют новые возможности, требующие адаптации к *массовой кастомизации* традиционных массовых подходов к маркетингу.

Новый потребитель

За годы массового маркетинга устремления покупателей удовлетворить материальные потребности в комфорте и безопасности выросли настолько, что привели к появлению новых ценностей. Удовлетворение потребностей в «хорошей жизни» вкупе с ростом дискреционного дохода обусловили изменение характера потребительского спроса. После того как индивид «наполнит свой живот» (выражение И. Ансоффа [2, с. 7]), он начинает задумываться о более высоких уровнях индивидуального удовлетворения. Спрос все чаще становится бескомпромиссным: людям требуются более кастомизированный сервис и полная информация о покупках, а также послепродажная поддержка со стороны производителя и экологически безопасные товары. Многие потребители рассматривают «шопинг» уже не как развлечение или способ проведения свободного времени, а, скорее, как утомительную обязанность, которую следует выполнять как можно более экономично и эффективно. Время, стимулирование, удовольствие и изменение — вот новые доминирующие ценности.

Согласно проведенному во Франции опросу, большинство представителей трудоспособного населения хотели бы иметь больше свободного времени, чем свободных денег. За два года данная группа потребителей увеличилась на 10% и на две трети состоит из состоятельных и хорошо образованных людей.

В Западной Европе покупательское поведение новых потребителей характеризуется следующими чертами:

- *Чувство власти*. Потребители чувствуют себя королями на рынках с обильным предложением (во Франции в продовольственном секторе ежедневно выпускаются 100 так называемых новых товаров), когда конкуренция (не только между торговыми марками, но и между производителями и крупными дистрибьюторами) очень сильна и когда потребителю доступно большое число разнообразных источников информации. Более того, потребительское движение влиятельно и хорошо организовано, к нему приковано внимание многих производителей. Все это говорит о том, что власть склонна принять сторону потребителей и они об этом знают.
- *«Профессиональный» подход к покупкам*. Образованные и опытные потребители ведут себя как разумные покупатели. Они информированы о товарах

и имеют возможность сравнивать, а потому делают свой выбор, несмотря на марки, рекламу и рекомендации продавцов. Другими словами, потребители ищут наиболее ценный товар, соответствующий их финансовым возможностям. Вчерашние пассивные потребители превратились в более активных «*субъектов потребления*» [36]. Крупные дистрибьюторские фирмы относятся к ним как к партнерам, что позволяет говорить о воздействии потребителей на товарную политику. Европейцы более не стесняются спрашивать совета, вносить предложения, «ворчать», жаловаться, поздравлять компании, причем делают это напрямую. Это подтверждается активизацией деятельности отделов по работе с потребителями (вставка 2.2).

- *Взаимосвязь удовлетворения, восхищения и лояльности.* Новые потребители возлагают ответственность за свое неудовлетворение на фирму, а если та не слишком эффективно реагирует на жалобу, не только перестают покупать ее продукцию, но и активно рассказывают о своем недовольстве друзьям или партнерам по бизнесу. Таким образом, неудовлетворенный потребитель — это потерянный потребитель, что крайне опасно на рынках с нулевым уровнем роста, где привлечение нового покупателя взамен утраченного является особенно сложным и дорогостоящим. Более того, как показывают результаты исследований, одного соответствия ожиданиям для развития лояльности недостаточно. Задача — превзойти ожидания, *восхитить покупателя*.
- *Появление новых ожиданий.* Современные покупатели не принимают направленную на «среднего» потребителя практику массового маркетинга, столь популярную в 1970-1980-х гг. Они хотят, чтобы их слушали, понимали и уважали. Они хотят получать решение своих проблем по справедливым ценам.

Вставка 2.2. Возрастающий успех отделов по работе с потребителями

- С начала 1990-х гг. отделы по работе с потребителями, полностью занятые взаимоотношениями с клиентами, растут быстрыми темпами и привлекают к себе живейший интерес.
- В 1997 г. во Франции существовало свыше 200 отделов по работе с потребителями, тогда как пять лет назад их число не превышало и сотни. Что удивительно, писем и телефонных звонков от потребителей в эти отделы поступает все больше и больше — в таком количестве, что это уже можно считать социальным явлением.
- В 1996 г. отдел обслуживания покупателей компании *Nestle* установил 180 тыс. контактов с потребителями продукции этой компании — в два раза больше, чем пять лет назад.
- В этом году компания *Danone* ожидает получить запросы от 200 тыс. потребителей.
- В 1996 г. свыше 15 тыс. написали или позвонили в компанию *Colgate-Palmolive*, годом раньше это сделали 12 тыс. человек.
- В компании *Avis* (прокат автомобилей), где отдел по работе с потребителями существуете 1991 г., ежегодно принимают 126 тыс. писем и телефонных звонков.

Цит. по: *Le Monde*, 12 February 1997.

Их выбор имеет приспособленческий характер: в одной ситуации приобретается один из самых простых и дешевых товаров, в другой — один из самых дорогих. Но в любом случае новым потребителям нужна «прозрачность» цен, характеристик товаров, их свойств и т. д. Кроме того, они стремятся к этичному потреблению и избегают ситуации, когда они могут испытывать чувство вины за свои покупки, вызванное, например, рекламой бренда.

Хотя указанные характеристики можно отнести ко всем странам ЕС, в Европе по-прежнему существуют значительные различия (табл. 2.2), поэтому говорить о существовании «общеевропейского потребителя» пока рано. Как видно из таблицы, мнения потребителей об экономическом и финансовом состоянии (индикатор доверия потребителей) в разных странах и в разные периоды времени заметно различаются. Результаты опроса 1999 г. позволили установить, что наибольший оптимизм присущ потребителям трех стран: Ирландии, Нидерландов и Финляндии.

Движение в защиту прав потребителей

Эволюция потребительской среды и покупательского поведения привела к образованию движения в защиту прав потребителей. Зародившееся в 1970-х гг. как оборонительная кампания, к настоящему времени движение консьюмеристов значительно изменилось, благо многие вызвавшие его причины уже ликвидированы либо законодательно, либо путем саморегулирования в фирмах, а именно путем создания внутренних отделов по работе с потребителями.

Таблица 2.2
Индикатор уверенности европейских потребителей [14]

Страна	Средний за 1987-1996 гг.	Максимум за 1987-1991 гг.	Минимум за 1991-1995 гг.	1994 г.	1995 г.	1996 г.	1997 г.	1998 г.	1999 г. (май)
Бельгия	-11	5	-30	-15	-14	-23	-22	-6	-1
Дания	-3	2	-10	8	9	4	9	3	-4
Германия	-12	5	-30	-15	-9	-21	-19	-7	-4
Греция	-25	-8	-36	-22	-31	-27	-26	-29	-18
Испания	-14	3	-38	-25	-20	-14	-3	5	6
Франция	-18	-7	-29	-17	-17	-28	-20	-10	-6
Ирландия	-8	-2	-27	-1	4	11	18	17	19
Италия	-16	0	-36	-21	-21	-25	-22	-11	-15
Нидерланды	-3	11	-21	-7	4	3	17	22	16
Австрия	-	-	-	-	-	-15	-12	-3	0
Португалия	-12	6	-31	-	-	-18	-10	-5	-6
Финляндия	-1	9	-13	9	11	9	15	15	14
Швеция	-	-	-	-	-	-7	1	6	6
Великобритания	-12	7	-25	-12	-10	-5	4	0	2
Европа	-13	-3	-26	-16	-13	-17	-11	-4	-3

Консьюмеризм (защита интересов потребителя) зародился на волне обративших на себя внимание случаев неумеренного операционного маркетинга, или «дикого маркетинга» (см. вставку 1.2), когда делается попытка «втиснуть» спрос в рамки предложения, а не подстроить предложение под ожидания спроса. В сущности, движение в защиту прав потребителей есть следствие относительных недостатков маркетинговой концепции. Как пишет П. Друкер, «консьюмеризм — это позор маркетинга» [9, с. 85].

Основные аргументы консьюмеристов выглядят следующим образом:

- Маркетинг направлен на удовлетворение *кратковременных потребностей* потребителей в ущерб их *долговременному благосостоянию*.
- Товары создаются в расчете на достижение *целевой прибыли* фирмы, а не с целью удовлетворения потребностей.
- Маркетинг акцентирует внимание на *символической ценности* товаров (аффективные и эмоциональные качества) в ущерб функциональной ценности.
- Существует значительный *дисбаланс* между законными правами продавцов и покупателей.

Следует подчеркнуть, что консьюмеристы не отрицают концепцию маркетинга, а, напротив, требуют действовать в полном согласии с ней (вставка 2.3). Фактически движение в защиту прав потребителей представляет собой феномен *социализации спроса*, объединения потребителей в союз — нечто подобное наблюдалось при объединении рабочих в профсоюзы в начале XX в. Для фирм это важное явление, так как им приходится иметь дело с более организованными, более информированными, более заинтересованными в отстаивании своих интересов потребителями — в том числе и благодаря существованию потребительских ассоциаций.

В прошлом организации, как правило, боролись с потребительским движением, отрицая предъявляемые им обвинения и выдвигая ответные упреки. Если это движение перерастет из идеологии в этику поведения, в руководство к действиям — а это уже происходит, — то такая реакция станет все менее и менее уместной. Сегодня деловое сообщество предпочитает относиться к движению потребителей уже не как к непримиримому врагу, а как к «системе раннего предупреждения» возможных проблем.

Благодаря своей компенсирующей способности консьюмеризм, вне всяких сомнений, способствовал *повышению этического уровня практики маркетинга*. Он сформировал влиятельную группу, игнорировать которую фирмы не могут.

Вставка 2.3. Что требуют консьюмеристы

1. Правдивой информации о кредитовании.
2. Предоставления цен за единицу продукции.
3. Указания ингредиентов на упаковках.
4. Указания питательных свойств на упаковках.
5. Открытого указания сроков хранения.
6. Правдивой рекламы.
7. Безопасных товаров.
8. Проведения сравнительных испытаний.

Борьба с загрязнением окружающей среды и «зеленый» маркетинг

Движение в защиту окружающей среды отражает всеобщую осведомленность о дефиците природных ресурсов и измененное отношение к потреблению. Специалистов по проблемам окружающей среды интересует влияние потребления и маркетинга на экологию (вставка 2.4). Свою позицию они формулируют следующим образом:

Любое потребление имеет свои плюсы и минусы. Настаивая на количественном увеличении потребления, маркетинг фактически отрицает негативные последствия этого явления. Данные негативные последствия дорого обходятся обществу, но и эти издержки остаются без внимания. Учитывая ограниченность ресурсов, необходимо открыто указывать на общественные издержки потребления.

В табл. 2.3 приведены данные, демонстрирующие влияние противников загрязнения окружающей среды в сфере транспорта.

Вставка 2.4. Экономический анализ движения в защиту окружающей среды

- В 1972 г. Римский клуб призвал экономические и общественные круги обратить внимание на пределы роста экономики, опасность истощения невозобновляемых ресурсов, загрязнение природной среды и неконтролируемый рост отходов. Как результат государственные власти и политические движения не могли не прислушаться к рекомендациям экономистов.
- С точки зрения экономиста, окружающая среда есть часть экономики, поэтому лучший способ защитить природу — перестать считать ее «бесплатным товаром» и назначить цену за использование, как за любой другой товар в рыночной экономике.
- Если рыночной цены не существует, потребители и производители склонны рассматривать природную среду как «бесплатный резервуар»; даже если производимое ими загрязнение влечет за собой большие потери для общества, оценивать эти потери некому. Таким образом, те, кто вызывает данные общественные издержки, не несет за них никакой ответственности, равно как не оплачивает меры по их ликвидации.
- Экономисты предлагают решение: установить цену за пользование окружающей средой. Эта цена должна равняться сумме общественных затрат, вызванных загрязнением природной среды, причем давать оценку должны страдающие от этого загрязнения стороны. При установлении цены виновники загрязнений будут пользоваться природной средой только в том объеме, в каком получаемые от этого выгоды превосходят взимаемую плату. В результате оплачивать общественные издержки будут сами загрязнители. Эта идея лежит в основе принципа «кто загрязняет, тот и платит».
- Экономические инструменты установления цены на природную среду обычно принимают вид прямых налогов на загрязняющую деятельность. Налоги могут иметь упреждающий (экологические налоги) или восстановительный (экологические сборы за определенные виды деятельности) характер.

Таблица 2.3

Социоэкономические издержки различных видов транспорта

Вид транспорта	Косвенные социальные издержки ¹				
	аварии	шум	загрязнение	итого	соотношение
Легковые автомобили (бензиновые)	1017,0	55	213	1285,0	36,4
Легковые автомобили (дизельные)	1017,0	55	75	1147,0	32,5
Автобусы	95,0	11	148	254,0	7,2
Электропоезда	2,3	33	0	35,3	1,0
Дизельные поезда	2,3	33	44	79,3	2,2

Цит. по: *LeSoir*, Brussels, 16 December 1987.

В отличие от консьюмеристов защитники окружающей среды не приемлют принцип суверенитета потребителя, если этот принцип наносит ущерб природе. По их мнению, целью экономической системы должно быть не удовлетворение потребителя как таковое, а *улучшение качества жизни*. Больше всего их заботит защита и очищение среды, в которой живут люди. Движение в защиту окружающей среды оказывает серьезное воздействие на многие отрасли промышленности и, вне всяких сомнений, является фактором, значительно влияющим на экономическую и индустриальную жизнь.

Всего лишь несколько лет назад идея уплаты налогов для сбора и переработки упаковок товаров и твердых отходов казалась неприемлимой. Сегодня в большинстве стран Западной Европы существуют государственные программы контроля над загрязнением природной среды. Такие программы финансируются за счет *экологических сборов*, взимаемых с фирм-производителей за каждую выпущенную единицу товара. Эти средства тратятся на сбор, сортировку и переработку отходов. В Бельгии применяется система *экологических налогов*. Целью этой системы является предотвращение загрязнения, а направлена она на конечного пользователя, который мог бы употреблять экологически чистые товары.

Модель расчета экологичности жизненного цикла

Что считать «экологически приемлемым» товаром? Здесь существуют два совершенно разных подхода. В первом, *инкрементном, подходе* любое «экологическое» улучшение товара, каким бы незначительным оно ни было, считается правильным и способствующим «экологической приемлемости». Второй подход, получивший

¹ В бельгийских франках в расчете на 1000 пассажиро-километров (т. е. перевозка одного пассажира на 1000 км или 20 пассажиров на 50 км); затраты на простои в пробках не учитываются. В последнем столбце показано соотношение между различными видами транспорта, при этом социоэкономические издержки использования поезда минимальны и принимаются за единицу.

название *от рождения до захоронения* (другое название — *расчет экологичности жизненного цикла*), требует оценки всех возможных воздействий товара на окружающую среду, и только после этого товар может быть назван экологически приемлемым.

Расчет экологичности жизненного цикла — процесс количественного определения потребляемой энергии, ресурсов и выбросов в окружающую среду, производимых товаром за весь период его существования. При этом учитывается влияние на экологию со стороны материально-технического снабжения, производства, упаковки, дистрибьюции, использования и утилизации [39, с. 104].

В табл. 2.4 приведены результаты расчетов экологичности жизненных циклов, проведенных компанией *Procter & Gamble*, сопоставляющие экологическое воздействие тканевых и одноразовых бумажных подгузников.

Таблица 2.4

Пример расчета экологичности жизненных циклов: тканевые и бумажные подгузники

	Тканевые подгузники	Бумажные подгузники
Потребление сырья и материалов, фунты	3,6	25,3
Потребление воды, галлоны	144	23,6
Потребление энергии, британских тепловых единиц	78,890	23,920
Выбросы в атмосферу, фунты	0,860	0,093
Загрязнение воды, фунты	0,117	0,012
Твердые отходы, фунты	0,24	22,18

Цит. по: [39, с. 105], *The New York Times*, 14 July 1990.

Очевидно, что эти два подхода, инкрементный и основанный на расчете жизненного цикла, слишком отличаются друг от друга, чтобы их сравнение было корректным. Неудивительно, что компании обычно предпочитают исходить из инкрементных приращений, а защитники окружающей среды рассчитывают влияние продуктов производства на экологию «от рождения до захоронения» (рис. 2.2).

Повышенное внимание к окружающей среде свидетельствует о появлении новых потребностей в обществе. Это не увлечение и не протест, как было в случае с хиппи (конец 1960-х-начало 1970-х гг.). Это образ жизни, который охватывает и будет охватывать все слои общества. Удовлетворение данных общественных потребностей, безусловно, повлечет за собой новые ограничения на деятельность многих фирм, для остальных же предприятий эти потребности представляют собой новый рынок с новыми возможностями, такими, как товары для охраны окружающей среды, экологически чистые товары, товары с пониженным потреблением энергии, продукты переработки и т. д. Уже сейчас можно привести два примера компаний, ° успехом для себя использующих ситуацию разрастания движения за экологическую безопасность. Это *Body Shop Company*, сеть магазинов косметики и туалетных принадлежностей, и *Ecover*, производитель полностью натурального, концентрированного стирального порошка и линии бытовых чистящих средств.

«Зеленый» маркетинг

Одним из последствий движения в защиту окружающей среды является появление нового класса борцов за права потребителей, так называемых «зеленых» консьюмеристов. «Зеленые» консьюмеристы пришли к выводу, что предметы потребления можно изменить с выгодой и для окружающей среды, и для них самих. В конечном итоге они требуют от производителей и дистрибьюторов, чтобы те переключались на более полезные и экологически безопасные продукты питания и хозяйственные товары. Кроме того, давление оказывается и на органы государственной власти. К числу товарных категорий, где могут появиться модифицированные, экологически безопасные товары, консьюмеристы относят:

Средства личной гигиены, бытовые чистящие средства (без фосфатов), продукты питания (органического происхождения), продукты переработки (бумага, стекло, жест и т. д.), туалетные принадлежности и косметика (не разрушающие озоновый слой спреи), бумажное вторсырье (для домашнего и офисного применения), упаковочные материалы, энергоэкономичное оборудование, бензин (неэтилированный) и автомобили (с каталитическими нейтрализаторами).

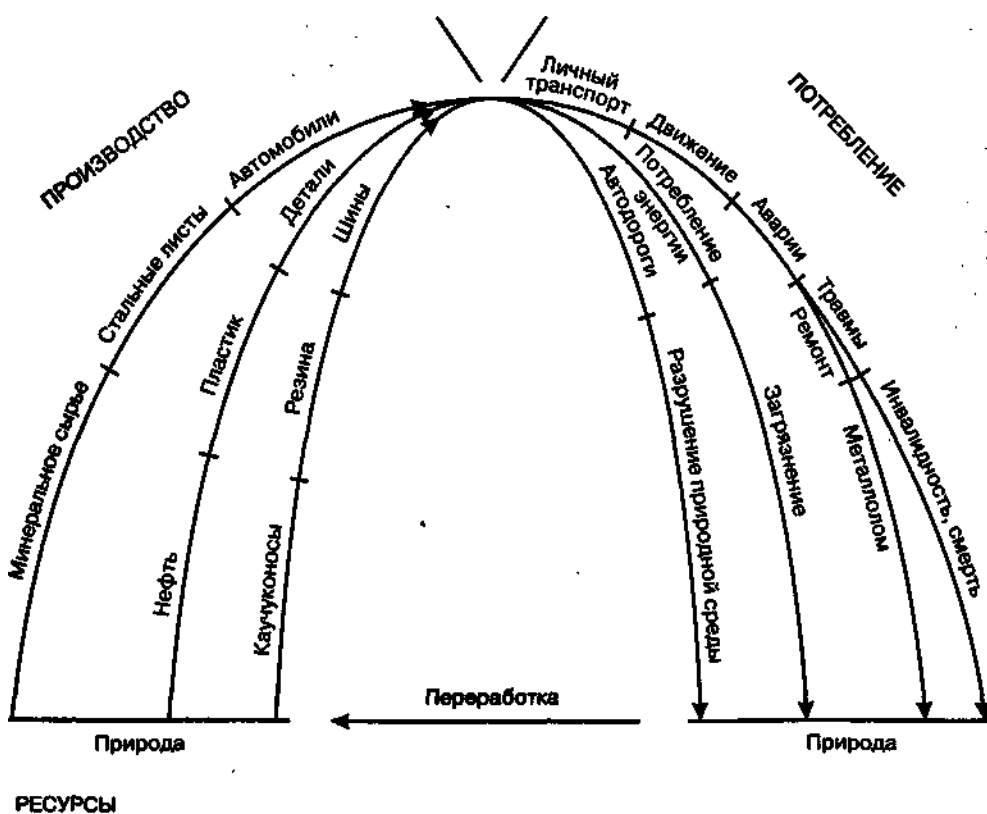


Рис. 2.2. Социоэкологический взгляд на жизненный цикл потребления: от рождения до захоронения

Удовлетворение этих требований накладывает на многие фирмы дополнительные ограничения. Для остальных же они предоставляют возможности: думающие о будущем производители понимают, что, повышая экологичность своей продукции, они обеспечивают себе преимущество над соперниками по рынку.

Компания *Rank Xerox*, например, вот уже несколько лет проводит амбициозную программу под названием «Renaissance», суть которой заключается во вторичном использовании некоторых деталей копировальных аппаратов. Эти копии на 80% состоят из бывших в употреблении и переработанных деталей, а их цена составляет 20% от стоимости полностью новых аппаратов. В настоящее время продукция категории «Renaissance» составляет 40% выручки компании. Один из менеджеров *Rank Xerox* даже пообещал: «Через 10 лет полностью новые изделия перестанут существовать» [*La Libre Entreprise*, November 20 1993, p. 27].

Всем этим новым требованиям рынка призван отвечать «зеленый» маркетинг. Многие корпорации и фирмы-дистрибьюторы в срочном порядке создают якобы «зеленые» товары. Однако тем самым они вызывают немалое замешательство в рядах потребителей, что иногда оборачивается против новой продукции.

Согласно исследованию британской фирмы *Marketing Intelligence Ltd.*, с 1986 г. количество «зеленых» товаров растет в 20 раз быстрее, чем всех остальных фасованных товаров. Как результат рекламные объявления и упаковки пестрят заявлениями типа «быстро разлагающийся материал», «биodeградируемая пластмасса», «подлежит вторичной переработке», «не содержит хлорфторуглеродов», «безвреден для озонового слоя», «экологически чистый или безопасный».

Эти слова часто используются для позиционирования товаров и столь же часто критикуются специалистами по охране окружающей среды. Все эти доводы и контрдоводы приводят к тому, что многие потребители оказываются в замешательстве и настроены весьма скептически. Причиной такой ситуации является существование двух разных подходов к оценке «экологической приемлемости», о которых говорилось выше.

«Зеленые» консьюмеристы утверждают, что из-за отсутствия у экологических подходов четко оговоренных целей и единых стандартов потребители испытывают сомнения в отношении «зеленого» маркетинга в целом. Рекламные кампании, пропагандирующие идею защиты окружающей среды, рассматриваются лишь как инструменты привлечения внимания к «компаниям, пытающимся "зайцем" проехать на волне повышенного внимания к экологии». Понятно, что «озеленение» должно охватывать весь производственный процесс, а не только рекламу конечного продукта. Как будет показано в гл. II, политика экологической безопасности должна начинаться на стадии проработки концепций новых товаров, т. е. в лабораториях, в кругах исследователей и конструкторов, но никак не в кругах рекламодателей. Если фирма позиционирует себя как «заботящуюся об окружающей среде», она должна быть в состоянии подтвердить свои заявления. Компании, предпочитающие инкрементный подход, рискуют стать объектом нападков со стороны природоохранных организаций, поскольку те предпочитают подходить к вопросам экологичностиTM в комплексе, «от рождения до захоронения».

Первое, что должна сделать фирма, это определить понятие «зеленого» в своей товарной категории. Согласно Дж. Оттману, «зеленые», или экологически чистые

товары, как правило, имеют длительный срок службы, нетоксичны, изготовлены из переработанных материалов и имеют минимальную упаковку [39, с. 49]. Конечно, абсолютно экологически безопасных товаров не существует, так как любой продукт в процессе своего производства, распределения, потребления и утилизации требует использования энергии и ресурсов, создает отходы и загрязнение. Таким образом, *понятие экологической чистоты относительно, оно применимо к товарам, оказывающим меньшее воздействие на окружающую среду, чем их альтернативы*. Во вставке 2.5 на примере ресторанов *McDonald's* показано, насколько сложны вопросы защиты окружающей среды и насколько не согласованы методы определения экологического воздействия различных товаров.

Заявляя, что они заботятся об окружающей среде, фирмы, в особенности производители потребительских товаров, должны подумать о том, как они будут применять подход «от рождения до захоронения». Проводя экологический аудит, фирма сможет более верно оценить опасность, вызванную повышенным вниманием к своей продукции и нападками со стороны активистов охраны окружающей среды. Имеет смысл также обратиться к последним за советом и помощью. При этом фирма получит дополнительную выгоду: знание сложной, развивающейся

Вставка 2.5. Случай с ресторанами *McDonald's* [32, с. 80-81]

Убедительным примером, свидетельствующим о всей сложности экологических вопросов, может служить случай с ресторанами *McDonald's*. В конце 1990 г. компания приняла решение упаковывать гамбургеры не в коробочки из вспененного полистирола, как раньше, а в вощеную бумагу. Сделано это было в ответ на растущее недовольство потребителей (те устраивали бойкоты, сидячие демонстрации и т. д.) и всеобщее мнение о том, что пластиковые коробки вредны для окружающей среды. Но как быть с этими фактами:

- Упаковки из вспененного полистирола удовлетворяют требованиям безопасности для пищевых контейнеров, дольше удерживают тепло, но изготавливаются из невозобновляемого ископаемого топлива, редко подвергаются переработке и чаще всего отправляются на свалки, где могут лежать, не разлагаясь, десятилетиями.
- Бумажные обертки изготавливаются из возобновляемых лесных ресурсов и теоретически *декомпостируемы*, однако их производство требует большого количества энергии и приводит к химическому загрязнению внешней среды. Такие упаковки не перерабатываются и тоже отправляются на свалки, где разлагаются в течение длительного времени.
- Одна активистская группа подсчитала, что для изготовления упаковок из вспененного полистирола необходимо на 70% больше энергии, они загрязняют воздух на 70% больше, а воду — на 80% больше, чем бумажные обертки. Другая группа активистов заявила, что в этих расчетах не учтена относительная опасность химического загрязнения, возникающего при производстве полистирола и бумаги.

За три года до этого специалисты компании *McDonald's* изучали вопрос токсичности полистирола и установили, что на самом деле пластиковые коробки лучше подвергаются переработке, чем бумажная упаковка. Однако главная проблема была вовсе не в полистироле. Дело в том, что маленькие пластиковые коробочки стали символом расточительного отношения к природе!

области, которая в будущем, весьма вероятно, может стать источником конкурентного преимущества.

С целью хоть как-то улучшить ситуацию правительства многих стран вводят специальную маркировку товаров, так называемые *экологические этикетки*. С их помощью власти надеются показать потребителям, какие товары отличаются повышенной экологической безопасностью, и стимулировать производителей на изготовление продукции, отвечающей определенным требованиям безопасности. Первая официальная система экологической маркировки («Blue Angel») появилась в ФРГ в 1978 г. Сегодня защитники окружающей среды критикуют подобные этикетки, поскольку они не отражают полного анализа жизненного цикла товара. Вероятно, в будущем на смену отдельным этикеткам придет общеевропейская экологическая маркировка.

Революция в розничной торговле продовольственными товарами

В выполнении задач обмена и коммуникации (см. рис. 1.1) инициатива до недавнего времени принадлежала поставщикам, которые, особенно в сфере ходовых потребительских товаров, разработали динамичные стратегии брендинга, а также направленные на конечных потребителей мощные *коммуникационные стратегии притягивания*. Брендинг всегда был ключевым фактором в маркетинговой стратегии поставщиков.

В течение последних десяти лет в этой сфере как в Европе, так и в США наблюдаются значительные перемены, а именно рост рыночной власти розничных торговцев. Из пассивных посредников в процессе товародвижения торговцы превратились в активных субъектов рынка, продвигающих новые концепции магазинов и собственные торговые марки, предназначенные для строго определенных сегментов. В настоящее время частные марки розничных торговцев напрямую конкурируют с брендами производителей; магазины могут диктовать условия своим поставщикам и отказываться от реализации их продукции, если она не входит в число лидеров в товарной категории. Сдвиг баланса власти в сторону розничных торговцев объясняется сразу несколькими факторами:

Высокий *уровень концентрации* розничных торговцев, в особенности в секторе ходовых потребительских товаров: в Великобритании, Нидерландах, Бельгии и Германии приблизительно 50% рынка поделено между 10 крупнейшими торговцами.

Образование влиятельных *общеевропейских закупочных центров*, обеспечивающих торговцам большую рыночную власть над поставщиками.

Разработка *компьютерных систем* учета продаж на кассовых аппаратах, что не только дает торговцам полную рыночную информацию, но и имеет большое логистическое значение с точки зрения оптимизации цепочек поставок продуктов питания, минимизации запасов и обеспечения наличия нужных товаров в продаже.

Осуществление торговцами *брендинга магазинов*, направленного на сегменты, оставшиеся вне поля зрения производителей, а также увеличение числа частных торговых марок.

Появление нового вида розничных торговцев — *дискаунтеров*, т. е. магазинов складского типа, где продукция под частными марками продается по очень низким ценам, а продукция фирм-производителей нередко просто не принимается на реализацию.

Подробнее мы обсудим эти перемены в гл. 12. Пока достаточно будет сказать, что они приводят к значительному изменению европейской розничной торговли и взаимоотношений между торговцами и поставщиками. Кроме того, происходящие в торговой сфере изменения свидетельствуют в пользу проведения углубленного стратегического анализа как на стороне поставщиков, так и на стороне дистрибьюторов.

Рождение ответственного маркетинга

Движения в защиту прав потребителей и в защиту окружающей среды подвигли некоторых теоретиков маркетинга на дополнение классической маркетинговой концепции, чтобы она отражала необходимость повышенного внимания к социокультурным «побочным эффектам» экономической, и в особенности маркетинговой, деятельности фирмы. Так, Ф. Котлер предлагает использовать концепцию *социально ответственного маркетинга*:

Согласно концепции социально ответственного маркетинга, задача организации состоит в определении потребностей, желаний и интересов целевых рынков и в выполнении потребительских запросов более эффективным и производительным образом, чем это делают конкуренты, причем так, чтобы сохранить и повысить благосостояние потребителя и общества в целом [23, с. 27].

Даная концепция основана на трех положениях:

- Желания потребителей не всегда совпадают с их долгосрочными интересами или с интересами всего общества.
- Потребители отдают предпочтение организациям, проявляющим истинную заботу об удовлетворении их запросов и благосостоянии, а также о благосостоянии общества.
- Самая главная задача организации — приспособливаться к целевым рынкам, с тем чтобы не только вызывать удовлетворение, но и повышать индивидуальное и коллективное благосостояние, что необходимо для привлечения и удержания покупателей.

Между концепциями социально ответственного и классического маркетинга есть два ключевых отличия: (а) маркетинг должен быть направлен на *благосостояние покупателей*, а не просто на удовлетворение их кратковременных потребностей, (б) фирма должна обращать внимание на побочные эффекты своей экономической и производственной деятельности, дабы обеспечивать *долгосрочное благосостояние общества в целом*, а не только индивидуальных потребителей. Исходя из такой расширенной точки зрения фирма вернее достигнет своих целей по росту и прибыли.

Этичный маркетинг

Принимая концепцию ответственного маркетинга, фирма должна четко определить правила этики, которым она будет следовать в своих взаимоотношениях с рынком. Наблюдаемое в последнее время улучшение маркетингового поведения во многом обусловлено мощным противодействием в лице двух рассмотренных

выше движений, которые в известной степени вынудили компании вести себя более этично. Ничто так не подстегивает к хорошему поведению, как страх наказания. Ответственная фирма должна не ограничиваться этим, а во всеуслышание объявить о своем намерении принимать этические решения и создавать корпоративную культуру, способствующую этичному поведению.

Маркетинг — наиболее заметная функциональная часть бизнеса, потому что он взаимодействует с различными субъектами рынка: потребителями, дистрибьюторами, конкурентами и общественным мнением. Реклама и торговая деятельность — это то, что находится на поверхности, что наиболее открыто для публики. Неудивительно, что именно маркетинг становится объектом пристального общественного внимания и анализа. Менеджеры по маркетингу чаще любых других функциональных менеджеров сталкиваются с этическими дилеммами. Мы считаем, что фирма должна оказывать поддержку своим маркетологам в разрешении этически сложных ситуаций. Это, однако, не должно мешать формированию у менеджеров собственных взглядов.

Издержки неэтичного поведения

Этическая дилемма возникает, когда менеджеру приходится *принимать решение, требующее идти на компромисс, выбирая между собственными ценностями и организационной или личной выгодой*. Другими словами, маркетологам иногда приходится совершать поступки, которые, как им кажется, совершать не следует, для того чтобы достичь целей организации (увеличить объем продаж, долю рынка или краткосрочную прибыль). Фирма должна стимулировать принятие этических решений, и не только потому, что это правильно, что это отвечает ее собственным долгосрочным интересам. Дело в том, что неэтичное поведение может повлечь за собой существенные психологические, личные, организационные и общественные издержки [24]:

- *Психологические издержки* — это угрызения совести индивида, умышленно нарушившего правила этичного поведения.
- *Личные издержки*. Когда неэтичные действия предаются огласке, совершивший проступок менеджер может подвергнуться взысканию или увольнению. В частном порядке руководители организации могут согласиться, что неэтичные действия менеджера обусловлены оказанным на него давлением изнутри, однако в открытую они никогда это не признают. Рассчитывать на поддержку со стороны компании при совершении неэтичного поступка — значит, допускать ошибку.
- *Организационные издержки*. Если неэтичный поступок компании становится достоянием общественности, могут последовать значительные потери в виде штрафов или потери репутации. В качестве примера можно привести рекламу сухого молока «Nestle» в развивающихся странах и операции с бросовыми облигациями, которые осуществляла компания *Drexel Burnham*.
- *Внешние издержки*. Потери для общества оценить труднее всего, но они могут быть очень значительны: чрезмерные скрытые издержки, расточительность и загрязнение окружающей среды ложатся на плечи налогоплательщиков или государства.

Если говорить о проблеме в целом, то неэтичные действия могут подорвать функционирование свободной рыночной экономики, в которой вознаграждение должны получать производительные фирмы, а не мошеннические организации. Кроме того, неэтичная маркетинговая практика подрывает доверие к рыночной экономике со стороны общества и может повлечь за собой реакцию властей в форме не соответствующего механизмам функционирования рынка авторитарного регулирования. Современные потребители рассчитывают, что во взаимоотношениях обмена фирма будет вести себя этично, что она будет справедливо относиться к своим работникам и участвовать в решении крупных социальных проблем. В сегодняшней социокультурной среде от компаний ждут примерного гражданского поведения. Выбирая продукцию той или иной фирмы, потребитель тем самым хочет разделять с ней общие ценности.

Модели этичного поведения

В какой мере фирмы пытаются сочетать погоню за прибылью и этические аспекты? Р. Рейденбах и П. Робин составили иерархию пяти типов этичного организационного поведения, в которой первый тип соответствует низшей, а пятый — высшей стадии морального развития [45]:

- *Стадия 1: аморальное поведение.* Это низший уровень. Единственными заинтересованными в организации лицами являются ее владельцы и менеджеры. Доминирующая философия — максимизировать прибыль практически любой ценой.
- *Стадия 2: законопослушное поведение.* Вести себя этично — значит просто соблюдать закон. Единственные обязательства, которые принимает на себя фирма такого типа, это обязательства правового характера.
- *Стадия 3: отзывчивое поведение.* Достигшие этого уровня фирмы начинают проявлять зачатки этики. Они понимают, что важно поддерживать хорошие отношения с обществом. Отзывчивая фирма обычно ведет себя этично, но только в собственных интересах.
- *Стадия 4: начальное этичное поведение.* Эти фирмы демонстрируют понимание того, что этичное поведение иногда требует жертв с точки зрения прибыльности. Повышенное внимание к ценностям явным образом отражено в заявлении организации о миссии или в моральном кодексе.
- *Стадия 5: развитое этичное поведение.* Организация на деле демонстрирует приверженность заявленным ценностям, а сами ценности разделяются и служат руководством к действию для всех сотрудников. Такие компании достигают вершины этической иерархии.

В Западной Европе большинство компаний достигло третьей стадии иерархии. Впрочем, число компаний, вышедших на 4-ю и 5-ю стадии, постепенно растет [3].

Как добиться этичного поведения?

Как определить, какое решение проблемы наиболее этично? Г. Лакзняк и П. Мерфи предлагают отвечать на ряд вопросов, с помощью которых можно определить, является ли предлагаемое решение этичным или же оно будет иметь негативные с точки зрения нравственности последствия. Данные вопросы рассматриваются во вставке 2.6.

Вставка 2.6. Этично ли решение? [24, с. 49]

1. Проверка на соответствие закону: не противоречит ли предлагаемое действие существующему законодательству?
2. Проверка на мораль: не противоречит ли действие общепринятым моральным нормам, таким, как верность, признательность, справедливость, отсутствие злого умысла, благодеяние?
3. Проверка на соблюдение специфических требований: не противоречит ли действие специфическим требованиям, предъявляемым к данному типу организаций (фармацевтическим фирмам, производителям детских игрушек и т. д.)?
4. Проверка мотива: способно ли предлагаемое действие причинить вред?
5. Проверка на утилитарность: не существует ли приемлемого альтернативного образа действий, приносящего равные или большие выгоды за действовавшим сторонам?
6. Проверка на соблюдение прав: не является ли совершение предлагаемых действий посягательством на право собственности, право на неприкосновенность частной жизни или неотъемлемые права потребителя (такие, как право на информацию, право на волеизъявление, право выбора и право на защиту)?
7. Проверка на справедливость: не ухудшает ли предлагаемое действие благосостояние другого человека или группы?

Наибольшая сложность в применении этих критериев на практике заключается в конфликтах интересов, которые могут существовать у разных заинтересованных представителей фирмы.

Например, у менеджеров есть фидуциарное обязательство: обеспечивать акционерам достаточную норму прибыли на инвестированный капитал. Но иногда это влечет за собой меры, полностью противоречащие интересам другой заинтересованной группы, трудового коллектива. Определить, какой из этих групп отдать предпочтение, субъективно сложно [24, с. 50].

Корпоративное гражданское поведение

Концепция ответственного маркетинга получает широкое распространение. Об этом свидетельствует увеличение числа компаний, составляющих моральные кодексы. В них фирмы определяют этические правила в отношении выпускаемых товаров и услуг, распространяемой информации и типа взаимоотношений, которые они стремятся поддерживать со своими клиентами, работниками, акционерами и т. д. и с обществом в целом. Развитию корпоративного гражданского поведения способствуют следующие факторы:

- Для достижения целей роста любая фирма нуждается в здоровой и благоприятствующей этому росту среде.
- Невозможно добиться экономического прогресса на общественном несчастье.
- «Государство всеобщего благосостояния» с присущим ему социальными и фискальными системами, очевидно, достигло пределов своего развития как в качественном, так и в финансовом отношении.

- Вместо того чтобы платить больше налогов, гражданское население должно пробудиться ото сна и использовать свои навыки и ресурсы там, где это необходимо.

Сферы гражданской деятельности фирмы могут быть самыми разными. Вот несколько примеров:

- Развитие экономической и промышленной структуры региона.
- Увеличение и сохранение уровня занятости населения.
- Участие в образовательном процессе.
- Защита физической среды.
- Участие в общественной жизни региона.
- Борьба против социального исключения.

В качестве любопытного примера такого поведения можно привести моральный кодекс, опубликованный компанией *La Lyonnaise des Eaux*. Показательным также является тот факт, что общей темой Всемирного экономического форума в Давосе в 1999 г. стала концепция *ответственной глобальности*, что подразумевает мировую экономику без проигравших.

Концепция ответственного маркетинга

В результате всех этих экономических и социокультурных изменений концепция *ответственного маркетинга* получает все большее распространение среди фирм. В этой новой концепции выделяются четыре элемента:

- На смену цели краткосрочного удовлетворения приходит другая цель — благополучие потребителей.
- Социальные издержки потребления должны быть включены в операционные расходы по товарам и услугам.
- Фирма должна определить для себя правила этичного поведения.
- Рыночная ориентация становится приоритетом всей организации и не должна ограничиваться рамками одной лишь маркетинговой функции.

Как будет показано в конце этой главы, данные изменения влияют на организацию маркетинговой функции в ориентированной на рынок компании.

Новая международная среда

Конец 1990-х гг. ознаменовался завершением процесса интернационализации мировой экономики, происходящего в форме *глобализации*. Появляется все больше видов деятельности, для которых географическим референтным рынком является уже не отдельная страна или континент, а большая группа промышленно развитых стран. Соответственно конкурентное преимущество следует развивать и рассматривать именно на этом уровне.

Глобализация и ее причины

Конкуренция в самых разных видах деятельности теперь имеет глобальный характер. Это вполне объяснимо, когда речь идет о товарах, глобальных по своей природе, таких, как высокотехнологичное оборудование (продукция аэрокосмической,

авиационной, телекоммуникационной промышленности и др.) или сырье. В меньшей степени глобализация наблюдается в сфере, отвечающей за «универсальные» потребительские товары как длительного пользования, так и остальные (аудио, видео, фототовары, напитки, гамбургеры, джинсы и т. д.). И еще менее очевидна она в сфере с услуг (кредитные карты, туризм, прокат, базы данных, консультирование, рекрутирование и др.).

Естественным референтным рынком для фирм, работающих в глобальных секторах экономики, являются индустриальные страны Европы, Северной Америки и Япония — так называемая Триада. Этот рынок состоит из более чем 700 млн человек. На его долю приходится всего лишь 15% мирового населения, но при этом две трети мирового валового производства и примерно 85% мировой дискреционной покупательской способности [38, с. 10].

Конкурентное преимущество следует определять на уровне Триады. Положительных результатов на внутреннем рынке уже недостаточно; чтобы пользоваться *эффектом рычага*, фирма должна хорошо работать на международной арене. Существует множество причин глобализации конкуренции [38, с. 10–14]:

- В результате развития коммуникаций, средств транспорта и туризма 700 млн потребителей представляют собой все более *однородный рынок*. Увеличивающееся сходство потребностей и желаний благоприятствует образованию потенциального рынка «всемирных» товаров, а это очень привлекательно для фирм, так как дает положительный эффект масштаба в производстве, дистрибуции, рекламе и т. д.
- *Распространение технического прогресса* происходит так быстро, что новые товары необходимо выпускать сразу на всех трех рынках Триады. Задержка на одном из них грозит тем, что конкурент со схожим товаром может занять доминирующую позицию, а восстановить ее очень трудно.
- *Затраты на разработку* некоторых видов товаров велики настолько, что возместить их можно, только работая в масштабах мирового рынка.
- На рынках Триады появляются *транснациональные сегменты потребителей*, представляющие собой привлекательные возможности для международных фирм.

К этим важнейшим тенденциям мировой экономики следует добавить образование единого европейского рынка, который, как уже говорилось ранее, занимает все более и более прочные позиции в мире.

С точки зрения маркетинга интернационализацию нельзя назвать новым явлением, она развивается с момента окончания Второй мировой войны. Действительно новой является возникающая вследствие глобализации *взаимозависимость рынков*. Страны мира рассматриваются уже не как самостоятельные образования, а как единый, общий рынок. Ниже мы рассмотрим влияние глобализации конкуренции на маркетинг-менеджмент в фирме.

Дилемма стандартизации и кастомизации

Любая фирма должна знать, какую форму организации выбрать, чтобы сохранять Устойчивое конкурентное преимущество на глобальном рынке. Подходить к этому вопросу можно с двух сторон: один подход предполагает стандартизацию

маркетинговой деятельности на всех рынках, т. е. основное внимание уделяется внутренним критериям эффективности, а другой, напротив, говорит в пользу *кастомизации* продукции, т. е. удовлетворения специфических потребностей разных рынков.

Стратегия кастомизации основана на использовании существующих различий между рынками, причем делается это в соответствии с концепцией маркетинга. Дифференцировать рынки можно с помощью трех групп факторов:

- Различия в *поведении покупателей* — не только в плане социодемографических характеристик, дохода или условий жизни, но и (особенно) в плане потребления, привычек, традиций, культуры и т. д.
- Различия в *организации рынка*, включая структуру каналов распределения, наличие средств информации, государственное регулирование, климатические условия, средства транспорта и т. п.
- Различия в *конкурентной среде*, т. е. в степени концентрации конкурентов, присутствии внутренних конкурентов, конкурентном климате и т. д.

Очевидно, что между рынками существуют крупные различия и что эти различия сохраняются и в будущем. От них зависит и применяемая фирмой стратегия маркетинга.

Сторонники *стратегии стандартизации* предлагают исходить не из различий между рынками, а из их общих черт, а также пользоваться теми преимуществами, которые это сходство обеспечивает. *Идея стандартизации*, отстаиваемая Р. Баззелом [5], Т. Левиттом [29] и К. Омае [38], основывается на следующих гипотезах:

- Благодаря технологиям, средствам транспорта и коммуникациям мир станет *гомогенным*.
- Потребители готовы отказаться от специфических предпочтений ради того, чтобы получить *более дешевые* и качественные товары.
- Вызванная гомогенизацией мира стандартизация обеспечивает *эффекты масштаба*, что уменьшает себестоимость продукции.

В качестве доказательства Т. Левитт приводит примеры всемирно популярных товаров, таких, как «McDonald's», «Coca-Cola», «Pepsi», «Revlon», «Kodak», «Sony», «Levi's» и т. д., не говоря уже о высокотехнологичных товарах, универсальных по определению.

Ложная дилемма?

Даже если гомогенизация человеческих потребностей и впрямь имеет место, это еще не значит, что единственно верным решением для глобальной фирмы должна быть стандартизация товаров и услуг. Действительно, Т. Левитт сводит глобальный маркетинг к стратегии стандартизации [29]. Однако против этого можно выдвинуть следующие контраргументы:

1. Несмотря на то что гомогенизация потребностей действительно происходит, мы говорим только о «сегментах» потребителей с одними и теми же (незначительно различающимися) ожиданиями, существующих во всех странах Триады. Параллельно с этими «всемирными» сегментами наблюдается «де-массовость», или персонализация потребления, из-за чего возникают все более и более разнородные сегменты, к тому же существенно отличающиеся

в разных странах по причине значимости культурных и региональных особенностей в каждой стране.

2. Нет данных о том, что потребители становятся более чувствительными ко всем без исключения ценам. Часы «Cartier», сумки «Louis Vuitton», шарфы «Hermes», фотоаппараты «Canon» — все эти вещи являются признанными во всем мире товарами и пользуются большим коммерческим успехом, однако не отличаются дешевизной.
3. С недавних пор не является верным и утверждение о том, что для возникновения эффекта масштаба необходима глобальная стандартизация. С появлением новых технологий производства тейлоровской эпохе с ее крупными производственными цепочками, выпускавшими с огромной скоростью единственный товар, пришел конец. Теперь применяются гибкие производственные системы, допускающие мгновенную смену последовательности операций и глубокую специализацию. Это позволяет пользоваться преимуществами стандартизации и одновременно удовлетворять индивидуальные запросы заказчиков.

Еще одной проблемой на пути к стандартизации является несогласованность технических условий и стандартов. В Европе в каждой стране до сих пор действуют собственные стандарты, что заставляет фирмы выпускать множество вариаций одного и того же товара. Таким образом, можно говорить о том, что недоработанная теория стандартизации имеет сомнительные преимущества, а ее недостатки отмечены многими авторами.

На самом же деле дилемма «стандартизация или кастомизация» — дилемма ложная, так как она сводит вопрос интернационализации к выбору между «всеми или ничем». По мнению Х. Такеучи и М. Портера, настоящая проблема заключается в том, как «примирить» эти два подхода [51]. Например, фирма может сконцентрироваться на схожих характеристиках обслуживаемых рынков, которых, скорее всего, будет становиться все больше и больше, но не забывать о различиях и о вытекающей из этого необходимости кастомизации. Большинство крупных ошибок международного масштаба являются следствием невнимания к различиям в культуре, ценностях и установках потребителей. Это говорит о том, что даже если в какой-то одной стране стратегия приносит успех, в другой она может привести к провалу.

Типология международных сред

Необходимость глобального подхода в международном маркетинге обусловлена характеристиками рыночной среды фирмы. С. Гошэл и Н. Нориа предлагают анализировать международную среду с учетом двух величин [18]:

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

Каждая из этих величин, согласно С. Гошэлу и Н. Нориа, может оцениваться как сильная или слабая. Соответственно образуются четыре типа условий внешней среды, в которых может оказаться многонациональная компания (рис. 2.3):

- Среда является *глобальной*, когда силы глобальной интеграции мощны, а потребность в локальном реагировании, наоборот, невелика. От организации на таких рынках требуется структурное единство. Данная ситуация наблюдается на большинстве рынков высокотехнологичных товаров, где локальные силы не существуют или не оказывают серьезного воздействия. Наблюдается тенденция к стандартизации и централизации полномочий (вставка 2.7).
- В *многонациональной* (или *многорегиональной*) среде, наоборот, локальные силы велики, а силы глобальной интеграции слабы. Ключевым фактором успеха на рынках такого типа является адаптация к местным условиям, поэтому компании в каждой новой среде выбирают новый тип поведения. К этой категории относится большинство производителей продуктов питания — потребительские вкусы и кулинарные традиции являются важными факторами, предопределяющими покупательские предпочтения и поведение.
- В *спокойной международной* среде те и другие силы слабы. К такой среде относится, например, производство цемента:

Продукция на основе цемента относится к разряду высоко стандартизированной, даже системы распределения во всех странах применяются одни и те же. Соответственно потребность в локальном реагировании невелика. При этом себестоимость производства цемента и транспортные затраты таковы, что глобальная интеграция не целесообразна с точки зрения экономики [18, с. 26].

- В *транснациональной* среде велики оба типа сил — и локальные и глобальные. Это наиболее сложная ситуация, когда требуется некоторая степень стандартизации и централизации, но при этом фирма должна иметь возможность реагировать на локальные ситуации.

В качестве примера можно привести торговую марку «Carlsberg», обладающую всеми характеристиками глобального бренда. Пиво «Carlsberg» продается в 130 странах мира, при этом имеет один и тот же вкус, логотип и бутылку.

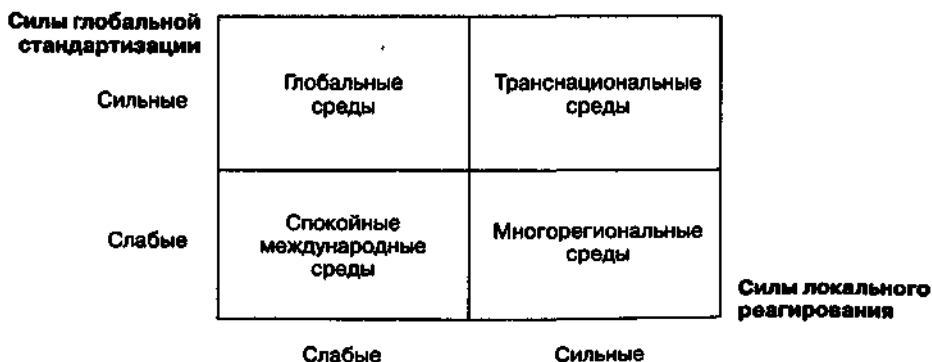


Рис. 2.3. Типология международных сред [18]

Вставка 2.7. Глобальный подход в производстве одежды [20]

Современное производство одежды делает необходимым разработку технологий высокоскоростной связи между людьми, принадлежащими к совершенно разным культурам и политическим системам, взаимодействующим между собой посредством факсимильных аппаратов, компьютеров и даже телевидения высокой четкости. Это необходимо для того, чтобы удовлетворить противоречивые, постоянно меняющиеся запросы людей в отношении такого символа статуса и соблазна, как одежда. На чистой, хорошо освещенной фабрике в китайском местечке Фошань близ г. Гуанчжоу молодые девушки шьют платья, блузы и юбки для различных американских компаний, в том числе и для *The Limited*, крупнейшей сети магазинов одежды в США, насчитывающей более 3200 торговых точек. Секрет успеха *The Limited*, темпы роста которой даже в «не сезон» измеряются двухзначными числами, заключается в способности выпускать модные предметы одежды и аксессуары в кратчайшие сроки и по более низким ценам, чем у ведущих дизайнеров. Специалисты компании могут уловить новейшую тенденцию на показах в Париже или Нью-Йорке и довести до прилавков магазинов более дешевую версию прежде, чем дизайнеры предложат потребителям оригинальную модель.

Исполнительный вице-президент *Mast Industries*, дочерней компании *The Limited*, занимающейся производством одежды, говорит: «Через 60 минут после того, как клиент делает заказ, мы можем отправить в Гонконг изображение заказанного предмета одежды, «надетого» на лучшую модель магазина. Изображение распечатывается на струйном принтере и имеет фотографическое качество — можно даже поместить в рамку и повесить на стену. Наша компания стремится к тому, чтобы сократить время разработки новых моделей одежды до 1000 часов. Это время — около 41 дня — отсчитывается с момента, когда торговец говорит нам: "Мне необходимо 10 000 единиц вот этого", и заканчивается в момент доставки заказа в магазин».

Тем не менее «культура питья пива» в разных странах, даже в Европе, существенно отличается. Таким образом, для данной марки более всего подходит транснациональная организация, сочетающая в себе централизацию и способность к локальной (или региональной) адаптации.

Другой пример — производство грузового транспорта компании *Volvo, Volvo Truck* [26]. Грузовые автомобили изначально разрабатываются с прицелом на мировой рынок, по мере надобности в конструкцию вносятся лишь незначительные изменения. Однако на любом рынке ключевым фактором успеха является компетенция местного дилера, на плечи которого ложится все послепродажное обслуживание и выполнение гарантийных обязательств. Организация с высокой степенью централизации в такой рыночной среде непригодна.

Концепция глобального маркетинга

По сравнению с многорегиональным подходом глобальный подход имеет три основных отличия:

- Глобальный подход направлен на выявление *схожих черт* различных рынков. В многорегиональном подходе общие черты во внимание не принимаются.

- Глобальный подход предполагает активный поиск *однородности* товаров, имиджа и рекламных обращений.
- При глобальном подходе правомерен вопрос: *пригоден ли товар для мирового рынка?* Многорегиональный подход предполагает локальную автономию, этот вопрос в нем никогда не задается.

Глобализация нуждается и в ряде внутренних изменений, например в более централизованном принятии решений. Вот уже несколько лет популярна такая формулировка стратегии глобальной фирмы: «Мыслить глобально, действовать локально». Сталкиваясь с интернационализацией рынков, транснациональная или глобальная фирма должна:

- мыслить глобально в своем стратегическом маркетинге;
- действовать локально в своем операционном маркетинге.

Глобальный маркетинг представляет собой двухэтапный процесс. На *первом этапе* требуется глобальное мышление — поиск транснациональных сегментов потребителей на обширном с точки зрения географии рынке, причем эти сегменты могут быть сколь угодно малы. В региональном или международном масштабе они могут представлять собой рынок, достаточный для обеспечения эффекта масштаба. В этом смысле глобализация применяется по большей части к концепции товара и не является обязательной при использовании других инструментов маркетинга, таких, как коммуникация, цена и дистрибуция, — данные инструменты кастомизируются в соответствии с локальными особенностями [44]. Таким образом, процесс кастомизации является *вторым этапом* глобального маркетинга.

Примерами глобальных товаров, адаптированных к местным условиям, служат «Windows», «Word», «Excel» и другие популярные программные продукты корпорации *Microsoft*. Все они имеют много локализованных версий, кроме того, существует специальная английская версия для стран Центральной и Восточной Европы [*Business Central Europe*, 1994, No. 9, p. 10].

Некоторые международные компании критикуют такое традиционное видение транснационального маркетинга. По их убеждению, девиз «мыслить глобально, действовать локально» означает, что фирма может разрабатывать концепции новых товаров, не анализируя местные потребности, а также навязывать эти товары всему миру, используя все средства коммуникации. Именно по этой причине в компании *Procter & Gamble* придерживаются другого девиза: «Мыслить глобально и локально» [6]. Такой подход показывает, что разработка товара должна вестись одновременно и на локальном, и на глобальном уровне. Соответственно в данном случае мы имеем процесс, состоящий из четырех этапов:

- анализа локальных потребностей в отдельно взятой стране;
- глобализации локальной товарной концепции;
- кастомизации товара к каждой локальной среде;
- реализации выбранной стратегии посредством операционного маркетинга.

С точки зрения маркетинг-менеджмента наиболее значимым последствием глобализации является то, что в качестве референтного рынка фирме надлежит рассматривать страны Триады. Кроме того, необходимо применять активные или

оборонительные стратегические меры, учитывающие эту новую взаимозависимость рынков.

Важно понимать, что концепция глобального маркетинга относится не только к крупным международным организациям, но и вообще ко всем фирмам. Малые и средние фирмы, работающие на глобальном рынке, также должны принимать во внимание интернационализацию и применять соответствующую тактику борьбы с конкурентами.

Концепция рыночной ориентации

Как мы видим, в 1990-х гг. макромаркетинговая среда претерпела существенные изменения. Политика приватизации, дерегулирование экономики, экономическая интеграция и глобализация мировой экономики — факторы, которые требуют от фирмы ориентации на рынок. Как все это соотносится с традиционной маркетинговой функцией?

Недостатки традиционного маркетинга

Основные упреки в адрес традиционного маркетинга можно сформулировать следующим образом:

- Рыночная ориентация присуща только отделу маркетинга, что мешает развитию рыночной культуры в организации.
- Маркетинг требует больших затрат, при этом объективные и количественные показатели оценки его эффективности отсутствуют.
- Предпочтение отдается не стратегическим маркетинговым инструментам (таким, как разработка новых товаров), а тактическим (рекламе и стимулированию сбыта).
- Неприятие риска, выражающееся в повышенном внимании к незначительным «притягиваемым» рынком инновациям вместо более революционных (и более рискованных) инноваций, «проталкиваемых» технологическим прогрессом.
- Реакция на движение в защиту окружающей среды ограничивается «зеленой» рекламой, за которой не стоит соответствующий подход к разработке товаров.
- Отрицание сегментов, предпочитающих «дешевые товары без изысков», что способствует развитию частных торговых марок.
- Построение отношений конфронтации, а не сотрудничества, с крупными розничными торговцами, поражение в войнах брендов в некоторых категориях товаров.
- Потеря контакта с новым типом потребителей и неспособность к построению долговременных взаимоотношений с клиентурой.

Сегодня все больше фирм разделяют мнение, что маркетинговая функция должна измениться таким образом, чтобы подкреплять *общую рыночную ориентацию* фирмы. Следовательно, проблема заключена не в маркетинге, а в маркетинговой функции. В новой конкурентной среде маркетинг приобрел слишком большое значение, чтобы оставаться уделом исключительно маркетингового отдела.

Издержки слабой рыночной ориентации

Отсутствие выраженной рыночной ориентации может негативно отразиться на конкурентоспособности фирмы. В частности, могут возникнуть следующие проблемы:

- *Мониторинг внешней среды.* Если все взаимодействие между фирмой и внешней средой возложено на плечи маркетинговой функции, нет ли опасности, что другими функциями предприятия выявляемые изменения будут недооценены? Обладает ли маркетинг достаточными доверием и «весом», чтобы индуцировать крупные преобразования в фирме? Интересно было наблюдать, например, за беспомощной реакцией предприятий химической промышленности, когда были введены жесткие ограничения на использование не подлежащих переработке пластмассовых бутылок. И это притом, что данный вопрос широко обсуждался на протяжении двадцати с лишним лет!
- *Связи между НИОКР и инновациями.* Если рыночной ориентации придерживается один лишь отдел маркетинга, то диалог между НИОКР и стратегическим маркетингом будет сложнее, а связь между изобретениями и инновациями слабее. В итоге в исследовательской деятельности будет отмечаться уменьшение числа внедренных изобретений. Согласно данным, полученным в ходе одного из проведенных в Европе опросов, фундаментальные исследования в европейских странах действительно отличаются меньшей продуктивностью, чем в США и Японии. Данное наблюдение подтверждает и анализ металлургической промышленности в Бельгии [52].
- *Процесс разработки новых товаров.* В разработке новых товаров, как правило, задействован не только маркетинговый отдел, но и все прочие функции предприятия. В компаниях, где доминирует другая (не рыночная) культура, процессы разработки новинок в целом имеют последовательный характер: проект переходит от одного специалиста к другому. В результате устанавливается некая «цена», отражающая совокупность внутренних издержек и предлагаемая «или навязываемая» сотрудникам отдела сбыта в качестве цены реализации. Напротив, в компании, ориентирующейся на рынок, отправной точкой служит *приемлемая рыночная цена*. Она же является своего рода ограничением для разработчиков и производителей. В этом случае процент успеха новых товаров гораздо выше [7].
- *Конкурентное преимущество и цепочка ценности.* Главная задача стратегического маркетинга — определение устойчивого конкурентного преимущества. Как пишет М. Портер, цепочка ценности есть базовый инструмент диагностики конкурентного преимущества и поиска способов его создания и сохранения [42]. Фирма должна определить свое конкурентное преимущество с позиций двух видов деятельности: основных и вспомогательных. Каждый из этих видов деятельности, а не только маркетинговая деятельность, может повлиять на относительную стоимостную позицию фирмы и послужить основой для дифференцирования. Если фирма не ориентирована на рынок, «подключить» не связанные с маркетингом виды деятельности к поиску устойчивого конкурентного преимущества непросто. Опасность заключается в том, что основой конкурентного преимущества могут стать второстепенные отличия, не представляющие особой ценности для покупателя.

- *Финансовые последствия стимулирования сбыта.* Хорошим индикатором деятельности отдела маркетинга служит увеличение выручки от реализации: в условиях нерасширяющегося рынка это означает увеличение доли рынка. Простой, но недалековидный способ достижения этого результата — стимулирование торговли и предложение купонов, что, в сущности, является *завуалированной формой снижения цены*. Ввиду своей эффективности такое стимулирование сбыта побуждает конкурентов к равноценным ответным действиям: они предлагают еще больше купонов или иных стимулов. В результате формируется ситуация перманентного стимулирования, что в конечном итоге подрывает лояльность к торговым маркам и негативно сказывается на прибыльности. Вследствие такой «маркетинговой близорукости» деятельность отдела маркетинга попадает под все более пристальный контроль со стороны финансового отдела, представители которого открыто высказывают сомнение в разумности подобного поведения.
- *Транзакционный маркетинг и маркетинг отношений.* Целью транзакционного маркетинга, основным приоритетом которого является немедленный сбыт продукции, всегда был и остается поиск новых покупателей. Для давно сложившихся рынков данная цель менее актуальна, приоритетом становится «культивация» уже имеющейся клиентуры. В промышленном маркетинге уровень повторных покупок со стороны удовлетворенных покупателей составляет 90-95% [17], поэтому привлечение новых клиентов рассматривается как промежуточная цель. Маркетинг отношений направлен на создание и поддержание долгосрочных, взаимовыгодных отношений с потребителями. Однако такая цель, как удовлетворение потребителей, достигается усилиями не только маркетинга, но и всех остальных функций, задействованных в создании ценности для покупателя. Таким образом, удовлетворение потребителей должно быть общей целью всех членов организации.

В заключение отметим, что отсутствие в фирме рыночной ориентации может серьезно и негативно отразиться на ее способности соответствовать требованиям новой макромаркетинговой среды. Далее мы определим, что на практике означает ориентация фирмы на рынок.

Маркетинговая или рыночная ориентация?

Ситуация усложняется тем, что в специализированной литературе и в деловых кругах понятия «рыночная ориентация» и «маркетинговая ориентация» часто используются как синонимы [49]:

- *Концепция маркетинговой ориентации* отвечает американским взглядам на концепцию маркетинга, особенно его функциональной роли в координации и управлении четырьмя *P*, повышении чуткости фирмы к потребностям потребителей.
- *Концепция рыночной ориентации*, напротив, не акцентирует внимание на функциональных ролях отделов маркетинга, включает в определение рынка все его ключевые субъекты (а не только потребителей) и гласит, что развитие отношений с потребителями и увеличение ценности для потребителя является задачей всех членов организации.

В этой книге мы используем термин «рыночная ориентация», или «ориентация на рынок», тем самым подчеркивая важность *культурной* компоненты данной концепции (в отличие от компоненты *действие*). Теперь мы должны ответить на два вопроса: (а) кого относить к ключевым субъектам рынка и (б) как достоверно оценивать ориентацию фирмы на рынок.

Субъекты рынка

В последние годы в научной литературе рыночной ориентации как философии бизнеса уделяется особое внимание. В 1990 г. Дж. Нарвер и С. Слейтер расширили концепцию маркетинга, определив рыночную ориентацию как совокупность трех компонент: ориентации на потребителей, ориентации на конкурентов и межфункциональной координации [35]. По мнению этих авторов, «рыночная ориентация» шире традиционной концепции «ориентации на потребителя». Мы пойдем еще дальше и рассмотрим ориентацию на рынок как философию бизнеса, включающую *всех участников рынка и все уровни организации* [25].

Как показано на рис. 2.4, в общем случае мы выделяем пять участников, или субъектов рынка: потребителей, дистрибьюторов, конкурентов, влиятельных лиц и макромаркетинговую среду.

Основная гипотеза такова: ориентированные на рынок фирмы (а) выделяют человеческие и материальные ресурсы для сбора информации об ожиданиях и поведении различных участников рынка. Эта информация используется для (б) разработки ориентированных на рынок планов действий, во внедрении которых (в) участвуют все уровни организации. Соответственно для оценки ориентации фирмы на рынок предлагается использовать две группы показателей, или индикаторов, для каждого из четырех участников рынка (индикаторы *анализа* и *действия*) и одну группу показателей для оценки уровня *межфункциональной координации*. Предлагаемое нами концептуальное определение рыночной ориентации во многом схоже с существующими определениями А. Коли и Б. Яворски [21],



Рис. 2.4. Ключевые субъекты рынка

Дж. Нарвера и С. Слейтера [35]. Однако наш подход отличается более широкое определение участников рынка.

Для каждой из пяти компонент мы составили свой набор индикаторов с целью: (1) получения достоверной оценки ориентации фирмы на рынок по каждой компоненте; (2) анализа их взаимосвязи с различными результатами деятельности фирмы. Сами индикаторы представлены в анкете, приведенной в приложении 2.1. В литературе описаны и другие системы оценки [22], [19].

Ориентация на потребителей

Удовлетворение потребителя лежит в основе традиционной концепции маркетинга, и оно же является центральным элементом рыночной ориентации. Удовлетворение потребителя предполагает, что фирма прилагает усилия к изучению потребностей потребителей, к созданию ценности для них и к развитию навыков предугадывать новые покупательские проблемы. Заметим, что в зависимости от типа организации (поставщик потребительских товаров или товаров производственного назначения) потребитель может быть близок или далек от фирмы. Фирмы-производители обычно работают через посредников, поэтому в этом случае конечный (непрямой) потребитель может отличаться от прямого потребителя и находиться в самом конце цепочки. Ориентация на потребителя означает, что фирма действует, основываясь на информации не только о прямых, но и о непрямых покупателях. Кроме того, как будет показано в следующей главе, в анализе потребительского поведения необходимо различать три роли потребителя в процессе совершения транзакции: пользователь, плательщик и покупатель [50].

При ориентации на потребителя товар (или услуга) рассматривается с точки зрения того, для кого он предназначен, и определяется как *решение некоторой проблемы*. Такова, например, новая стратегия компании IBM, которая в заявлении о миссии описывает свое предложение как *компьютерное решение управленческих проблем* (а не как аппаратное или программное обеспечение). Аналогично компания *Automatic Systems* продает *решения проблем в области контроля доступа*, а не ворота и не двери. Подход к товару как к решению проблемы влияет и на то, как определяются другие составляющие маркетинга-микс:

- *Дистрибуция*: удобный, легкий, востребованный покупателем доступ к решению.
- *Цена*: общая цена (а не цифра на ценнике), которую покупатель платит за то, чтобы получить решение.
- *Реклама*: доносимая до покупателя информация об отличительных качествах предлагаемого решения.
- *Продажа*: переговоры, или поиск решения, наиболее полно отвечающего потребностям покупателя и выгодного для обеих сторон.

Уровень ориентации на конечного потребителя оценивается при помощи двух групп показателей, представленных в анкете в приложении 2.1 (в конце этой главы). Так, *индикаторы анализа* показывают, выделяет ли фирма человеческие и материальные ресурсы для сбора рыночной информации о конечных потребителях. Аналогичным образом *индикаторы действия* характеризуют реальное поведение фирмы по отношению к конечным потребителям.

Ориентация на дистрибьюторов и посредников

Борьба за контроль над конечными потребителями всегда представлялась одной из самых важных проблем как для производителей, так и для дистрибьюторов. В сфере продуктов питания фирмы-производители на протяжении многих лет с успехом ограничивали роль дистрибьюторов задачами, связанными исключительно с физическим распределением продукции. Взаимоотношения между ними напоминали отношения партнеров, имеющих общие интересы, даже когда эти интересы противоречили друг другу> что неизбежно.

Розничный торговец стремится получить наибольший доход с торговой площади, а также создать свой неповторимый имидж. Поставщик стремится занять своими товарами как можно больше места на прилавках, привлечь потребителей к новым (неизвестным) товарам и получить преимущество перед конкурентами. Источник возникновения конфликтов очевиден.

Переход власти к розничным торговцам, произошедший в некоторых секторах, особенно в секторе быстро оборачиваемых потребительских товаров, требует применения намного более упреждающей стратегии по отношению к дистрибьюторам. Для современной внешней среды характерны увеличение концентрации розничной торговли, рост международных розничных закупочных групп, активное применение информационных технологий европейскими торговцами, распространяющими продукты питания. Поставщики, быть может, и хотели бы рассматривать отношения с розничными торговцами как партнерские, но сами торговцы рассматривают производителей скорее как конкурентов, нежели союзников.

Уровень конкуренции (или кооперации) зависит от структуры рынка, которая определяет рыночную власть потенциальных партнеров (табл. 2.5). Если исключить ситуацию, когда оба уровня концентрации невелики (ячейка 3), производители в отношениях с дистрибьюторами должны четко осознавать, какая из стратегий маркетинга более пригодна в сложившейся ситуации.

Таблица 2.5

Структура рынка и взаимоотношения «производители — дистрибьюторы»

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

В секторе продовольственных товаров уровень концентрации розничных торговцев с широким товарным ассортиментом (так называемых массовых торговцев) в некоторых странах Западной Европы очень высок, поэтому ситуация полностью соответствует той, которая отражена на таблице 2.5 в ячейке 1. Сегодня даже производителям известных торговых марок содействие со стороны торговцев необходимо в большей степени, чем торговцам наличие в ассортименте известных брендов. Такое положение дел вряд ли изменится даже с введением электронной торговли, которая, как ожидается, может изменить баланс рыночных сил.

Таким образом, в сложившейся ситуации многие производители марочных товаров начинают *ориентироваться на розничных торговцев*, чтобы те не отказали им в приеме на реализацию. Свои маркетинговые программы они разрабатывают исходя из вопросов: *как снизить издержки наших дистрибьюторов? Можем ли мы свести к нулю стоимость их запасов, увеличить их денежные потоки, поддержать стратегию позиционирования магазина и т. д.?*

В США подобная деятельность характерна для компании *Nabisco*. Обращаясь к крупным сетям магазинов, она заявляет: «*Nabisco* не пользуется вашими денежными средствами для покрытия стоимости своих запасов. Мы поддерживаем ваш ассортимент, поставляем продукцию в полном соответствии с объемами продаж. В целом, наши товары продаются до того, как вы их оплачиваете. Оборот наших бисквитов в два раза выше, чем у других производителей, а прибыль очень высока» [*Belgian Business & Industry*, September 1995, p. 55].

Подобная стратегическая альтернатива релевантна для ситуации, которая определена в ячейках 1 и 2 (см. табл. 2.5). Таким образом, можно заключить, что *торговый маркетинг* — это всего-навсего применение маркетинговой концепции по отношению к дистрибьюторам, которые воспринимаются уже не как партнеры, а как полноценные *потребители*. Чтобы управлять такими отношениями с торговцами, производителям необходимо осознать их базовые потребности (вставка 2.8), тщательно изучить планируемый имидж магазина, а также определить, насколько значимы те или иные категории товаров для позиционирования торговой сети. Знание целей и ограничений промежуточного потребителя — хорошая предпосылка для разработки эффективной стратегии маркетинга отношений.

Для оценки уровня рыночной ориентации фирмы на дистрибьюторов нами выделены две группы показателей (анализа и действия). Данные показатели представлены в анкете, приведенной в приложении 2.1.

Вставка 2.8. Базовые потребности дистрибьюторов [50, с. 663-668]

- 1. Свобода ценообразования и продвижения товара:** право устанавливать цены на товары в соответствии с собственными целями и интересами; право по собственному усмотрению соглашаться или не соглашаться на проведение рекламных кампаний поставщиков.
- 2. Адекватная торговая наценка:** при продаже товара по рекомендованной производителем цене торговец должен получить скидку с прейскурантной цены, достаточную для покрытия издержек и получения прибыли.
- 3. Защита от недобросовестной конкуренции:** поставка товара слишком большому числу других розничных торговцев; поставка товара продавцам, торгующим по заниженным ценам; прямая продажа товара конечным пользователям.
- 4. Поддержка со стороны производителей:** обучение персонала, реклама и стимулирование сбыта, мерчандайзинг, информация о новых разработках на рынке.
- 5. Эффективное выполнение заказов:** минимизация тех затрат торговцев, которые связаны с хранением запасов; избежание истощения запасов посредством совместного управления товарными потоками (ЭОД, системы раннего предупреждения).

Ориентация на конкурентов

Конкуренты как прямые, так и косвенные (поставщики товаров-заменителей), являются основными участниками рынка, и определение отношения к ним занимает центральное место в формулировании стратегии, поскольку служит основой для выявления конкурентного преимущества. Цель фирмы в данном случае — разработать стратегию, в основе которой лежат реалистичные оценки конкурентных сил, и определить наиболее эффективные способы выполнения поставленных задач. Ориентация на конкурентов включает в себя все действия, связанные с приобретением и распространением информации о конкурентах на целевом рынке.

На автономию фирмы влияют два типа факторов: конкурентная структура сектора и воспринимаемая ценность товара для потребителей. В каждом из этих факторов выделяются два уровня интенсивности (табл. 2.6). Если исключить ситуацию совершенной конкуренции (ячейка 4), то получится, что целенаправленно учитывать позиции и поведение конкурентов необходимо во всех наиболее часто встречающихся рыночных ситуациях.

Таблица 2.6
Конкурентная среда и автономия фирмы [25]

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

На достигших стадии зрелости или стагнирующих рынках интенсивность конкуренции, как правило, возрастает, а главной задачей фирмы становится противодействие соперникам. В такой ситуации деятельность фирмы может быть направлена на истребление противника. Однако стратегия, основанная исключительно на принципе *маркетинговой войны* [46], опасна тем, что фирма слишком много энергии расходует на изнурительную борьбу с конкурентами и слишком мало — на удовлетворение потребностей покупателей. Следовательно, необходимо поддерживать баланс между ориентацией на потребителей и ориентацией на конкурентов. Как видно из этой главы, рыночная ориентация в целом способствует достижению такого баланса. Для оценки уровня ориентации на конкурентов нами составлены две группы индикаторов, приведенных в третьей части анкеты (приложение 2.1).

Ориентация на влиятельных лиц

На многих рынках помимо традиционных субъектов — потребителей, дистрибьюторов и конкурентов — существуют другие индивиды и организации, играющие заметную роль в составлении *рекомендаций или предписаний* торговых марок, компаний, товаров или услуг потребителям и дистрибьюторам. Наиболее очевидный пример — фармацевтический рынок: успех лекарственного препарата во многом

зависит от отношения к нему со стороны врачей, поэтому для компаний-производителей эти *промежуточные потребители* являются самыми главными участниками рынка, хотя сами могут и не быть пользователями, покупателями илиплательщиками.

Аналогичная роль приписывается архитекторам на рынке жилищного строительства. Архитекторы оказывают большое влияние на выбор многих строительных материалов и конструкций (окон, систем отопления и т. д.). То же самое относится к независимым дизайнерам на рынке мебели или на рынке модной одежды.

На деловых рынках роль влиятельных лиц чаще всего играют инжиниринговые компании, эксперты или консалтинговые фирмы. Они рекомендуют то или иное оборудование и составляют списки товаров, соответствующих определенным спецификациям. Чтобы фирму рассматривали в качестве потенциального поставщика, ее товар должен попасть в такой список. По такому принципу в настоящее время проводятся официальные (государственные) тендеры.

Ориентация на влиятельных лиц предполагает, что фирма определяет тех, кто пользуется авторитетом или направляет общественное мнение, затем оценивает их роль в процессе принятия решения о покупке, а также их потребности, и разрабатывает специальную программу коммуникации для информирования, мотивации и получения поддержки с их стороны.

Макромаркетинговая среда

Будущее любого базового рынка определяется в том числе и тенденциями макросреды — демографическими, экономическими, политическими/законодательными, технологическими и социокультурными (вставка 2.9). Данные внешние факторы могут представлять собой продуктивные возможности, а могут жестко ограничивать деятельность фирмы. Ориентированная на рынок фирма должна выработать систему мониторинга внешней среды, что позволит предугадывать происходящие в ней изменения или быстрее и успешнее вносить корректировки.

Сейчас модно говорить о невысокой продуктивности систем планирования. Важные (и непредвиденные) события последних десятилетий, такие, как крах фондового рынка 1987 г., переворот в Восточной Европе, азиатский кризис 1997 г. и т. д., продемонстрировали недостатки и ограничения слишком жестких систем планирования. Однако тот факт, что выработка и внедрение стратегии происходят в условиях турбулентности и неопределенности, не может служить достаточным основанием для отказа от структурированного планирования. Планирование необходимо для функционирования фирмы. Если говорить о турбулентной среде, то здесь важно, чтобы система была *достаточно гибкой*. Необходимо также систематически изучать худшие или крайние случаи — для этого могут использоваться метод сценариев, планирование рисков и непредвиденных ситуаций, составление планов выхода из кризиса. Таким образом, макромаркетинговая среда в большинстве случаев представляет собой сдерживающий фактор.

Для верификации наличия в компании гибкой системы мониторинга внешней среды мы будем использовать два набора индикаторов (приложение 2.1). Информационные индикаторы включают:

Вставка 2.9. Составляющие макромаркетинговой среды

1. Социокультурная среда

Население, демография, распределение доходов, социальная мобильность, изменения стилей жизни, отношение к труду и отдыху, консьюмеризм, уровни образования, общественная организация, лингвистическая развитость.

2. Экономическая среда

Флуктуации в бизнесе, рост ВВП, процентные ставки, денежное обращение, инфляция, безработица, чистый доход, сбережения, стоимость и доступность энергии, экономическая интеграция, дерегулирование.

3. Технологическая среда

Государственная поддержка науки, специализация промышленных исследований, интенсивность инноваций, темпы передачи технологий, скорость устаревания.

4. Экология

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

5. Политическая/законодательная среда

Антитрестовское законодательство, законы о защите окружающей среды, налоговое законодательство, правила внешней торговли, поддержка занятости населения, экономические и торговые блоки, законы о дерегулировании и приватизации, стабильность государственной власти и др.

- Разработку системы мониторинга внешней среды.
- Идентификацию уязвимости и факторов риска.
- Наличие индикаторов раннего предупреждения.

К индикаторам действия относятся:

- Пользование услугами профессионалов.
- Активная практика лоббирования.
- Использование метода сценариев в стратегическом планировании.
- Наличие планов выхода из кризисных ситуаций.

Уровни рыночной ориентации

В большинстве секторов экономики активными игроками базового рынка являются четыре субъекта (макромаркетинговую среду мы в данном случае исключаем). Различные уровни рыночной ориентации представлены в табл. 2.7.

В том случае, когда активность проявляют все четыре участника рынка, фирма должна быть полностью ориентирована на рынок: ее деятельность должна включать в себя все четыре ориентации. Таким образом, мы определяем ориентированную на рынок фирму как *фирму, ориентированную на потребителей, дистрибьюторов, влиятельных лиц, конкурентов и макромаркетинговую среду и поддерживающую оптимальный баланс этих четырех ориентации посредством межфункциональной координации.*

Таблица 2.7
Различные уровни рыночной ориентации

Степень рыночной ориентации				Потребители (П)	Конкуренция (К)	Дистрибьюторы (Д)	Влиятельные лица (В)
П	-	-	-	Да	Нет	Нет	Нет
П	К	-	-	Да	Да	Нет	Нет
П	-	Д	-	Да	Нет	Да	Нет
П	-	-	ДВ	Да	Нет	Нет	Да
П	К	Д	-	Да	Да	Да	Нет
П	К	-	ДВ	Да	Да	Нет	Да
П	-	Д	ДВ	Да	Нет	Да	Да
П	К	Д	ДВ	Да	Да	Да	Да

Межфункциональная координация

Для деятельности, которую мы определяем как межфункциональную координацию, основополагающей является следующая идея: рыночная ориентация должна быть всеобщим делом, а не прерогативой специалистов по маркетингу. Т. Мазиелло указывает на четыре причины, по которым рыночная ориентация не может возникнуть в фирмах сама по себе [31]:

- Функциональные отделы не понимают концепции ориентации на рынок.
- Большинство работников не знают, каким образом преобразовать свои традиционные функциональные обязанности в ориентированные на рынок/потребителей действия.
- Большинство функций не понимают значения других функций.
- Работники каждой отдельно взятой функциональной области не вносят существенного вклада в рыночную ориентацию компании.

В дополнение к этим организационным проблемам Ф. Вебстер указывает на два дополнительных фактора [53]. *Во-первых*, менеджеры других отделов помимо потребителей должны обслуживать и удовлетворять других лиц (акционеров, поставщиков, трудовой коллектив, ученых). Кроме того, менеджерам приходится координировать часто противоречащие друг другу интересы и управлять ими. *Во-вторых*, менеджеры других отделов могут искренне верить в то, что, руководствуясь собственной точкой зрения, они действуют в интересах потребителей. Это служит достаточным оправданием для отказа от использования информации, поступающей исключительно из отдела маркетинга.

Таким образом, формальное и неформальное распространение информации о рынке, координация действий, регулярные контакты с потребителями позволяют обосновать преимущества рыночной ориентации, не учитывая функциональные ограничения. Индикаторы степени межфункциональной координации (приложение 2.1) включают:

- Формальное и неформальное распространение информации на всех уровнях.
- Прямое взаимодействие с потребителями на всех уровнях фирмы.

- Общие собрания представителей разных отделов для обсуждения рыночных тенденций.
- Целенаправленное применение маркетинговой стратегии.
- Оценку вклада каждой функции в удовлетворение потребителей.

Здесь мы рассматриваем межфункциональную координацию как организационный фактор, объединяющий все структурные уровни организации и образующий культуру рыночной ориентации (рис. 2.5). Межфункциональная координация делает возможными коммуникацию и обмен между разными отделами, так или иначе соприкасающимися с отдельными или всеми четырьмя *рыночными группами влияния*. При отсутствии межфункциональной координации в рыночной ориентации фирмы может доминировать направленность на какую-то одну группу (на конкурентов или дистрибьюторов), что снизит потенциальные результаты деятельности фирмы. Таким образом, мы рассматриваем межфункциональную координацию как *связующий фактор*, поскольку она представляет собой взаимосвязь рыночной ориентации и результатов деятельности фирмы.

В заключение скажем, что, на наш взгляд, рыночная ориентация отличается большей широтой, чем традиционный маркетинг-менеджмент. Она включает организационную культуру и климат, который существует в компании, а эти факторы наиболее эффективно способствуют формированию поведения, необходимого для того, чтобы ориентация на рынок стала успешной.

Рыночная ориентация и экономические результаты

Как уже отмечалось, теория маркетинга предполагает наличие связи между интенсивностью рыночной ориентации и экономическими результатами деятельности. Таким образом, можно выдвинуть следующую гипотезу: *увеличивая степень*

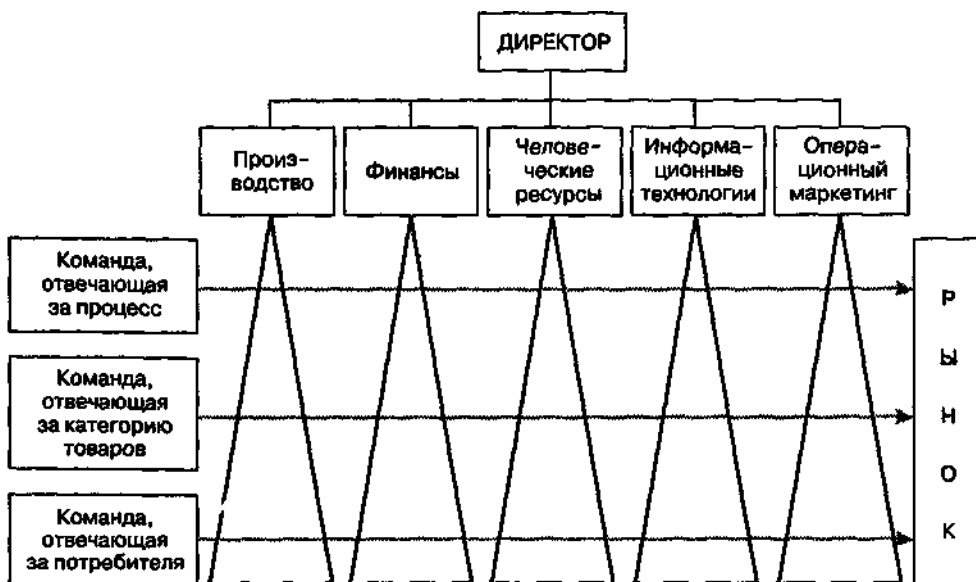


Рис. 2.5. Организация ориентированной на рынок компании

ориентации на рынок, фирма в долгосрочной перспективе повышает свои экономические показатели и конкурентоспособность. В поддержку данного предположения говорят различные теоретические и эмпирические наблюдения (рис. 2.6):

- Ориентированные на рынок компании имеют большое число удовлетворенных потребителей и, следовательно, повышенный объем повторных покупок [28], [17] и меньшие затраты на реализацию продукции [10].
- Ориентированная на рынок фирма быстрее реагирует на изменение потребностей, выпуская новые или усовершенствованные товары, и тем самым соблюдает баланс между целями роста и прибыли [7].
- Ориентированная на рынок фирма предоставляет потребителям большую ценность, а потому для нее характерны пониженная чувствительность потребителей к цене и более высокая приемлемая цена [34].
- Ориентированной на рынок фирме проще сохранять конкурентное преимущество, увеличивать и поддерживать долю рынка [43].

Все эти условия напрямую или косвенно способствуют улучшению экономических результатов фирмы в долгосрочной перспективе. Для практической оценки могут использоваться различные показатели: рентабельность капитала, увеличение объема продаж или доли рынка, процент успеха новых товаров и т. д.

Оценка рыночной ориентации

Мы исходим из гипотезы, что ориентированные на рынок фирмы (а) выделяют человеческие и материальные ресурсы для сбора информации об ожиданиях и поведении различных участников рынка. Эта информация используется для (б) разработки ориентированных на рынок планов действий, во внедрение которых (в) вовлечены все уровни организации. Соответственно для оценки ориентации фирмы на рынок предлагается использовать две группы показателей (индикаторов) для каждого из четырех участников рынка (индикаторы *анализа и действия*) и одну группу показателей для оценки уровня *межфункциональной координации*.

Для каждой из этих пяти компонент мы составили свой набор индикаторов с тем, чтобы получить достоверную оценку каждого компонента и рассмотреть, каким образом они взаимосвязаны с другими видами деятельности фирмы. В общем виде индикаторы представлены в анкете, приведенной в приложении 2.1. В каждом конкретном случае необходима их адаптация, чтобы индикаторы отра-



Рис. 2.6. Гипотетическая связь между рыночной ориентацией и экономическими результатами [25]

жали характеристики соответствующего сектора экономики. Наша модель схематично изображена на рис. 2.7.

Новая организация маркетинга

Изменения в макромаркетинговой среде и широкое распространение рыночной ориентации на всех уровнях фирмы не могут не отразиться на маркетинговой функции. *Во-первых*, система бренд-менеджмента, с таким успехом используемая на протяжении последних 30 лет, сегодня, судя по всему, уже не отвечает требованиям изменившейся внешней среды. Приведем пример:

Бренд-менеджеры (сегодня) не являются мини-президентами (как предполагалось изначально). Чаще всего они слишком молоды, слишком неопытны и слишком сконцентрированы на маркетинге, чтобы выступать в роли межфункциональных лидеров и мыслить стратегически, чего требует современный маркетинговый ландшафт. Они слишком удалены от источников добавленной ценности (это ведь не только реклама), слишком перегружены повседневной рутинной (разработать программу стимулирования товара, снизить розничные наценки, выполнить условия плана фондовых опционов) и предрасположены

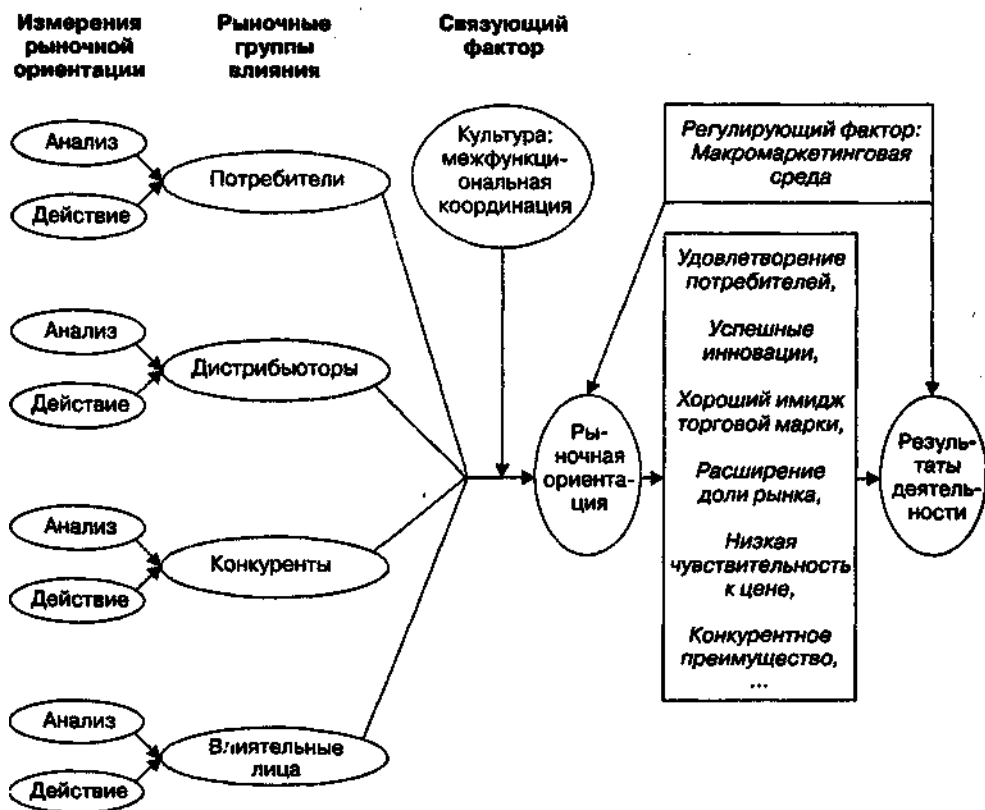


Рис. 2.7. Конструкция рыночной ориентации

к решениям «на скорую руку», благодаря которым года через полтора они смогут занять более высокий пост [16].

Во-вторых, концепция рыночной ориентации находит все большее понимание и распространение во всех функциях фирмы. В частности, в результате иницируемого производственным отделом движения за «тотальное качество» обособление маркетинговой функции начинает вызывать сомнения и нуждается в переоценке. Обнаруживаются все новые и новые свидетельства того, что новая макромаркетинговая среда способствует пересмотру многими компаниями роли традиционного отдела маркетинга. Специализированной литературой и экономической прессой уже отмечалось несколько случаев крупных организационных преобразований в этой области (к примеру, см. журнал «The Economist», 9 апреля 1994 г.). Например:

...В ведущих международных компаниях, таких, как *Unilever*, *Elida Cibbs*, *Pillsbury (Grand Metropolitan)* и *AT&T*, вводятся должности директоров по маркетингу. Отделы маркетинга ликвидируются, на смену им приходят бизнес-группы, команды по развитию покупателей и команды по работе с покупателями. Вместо системы бренд-менеджмента вводятся многопрофильные команды и управляющие товарными категориями [40].

Будущая межфункциональная организация

Согласно М. Джорджу, маркетинговые организации будущего будут формироваться исходя из существования двух ролей — интеграторов и специалистов, — связанных между собой не функциональной структурой и бизнес-единицами, а командами и процессами [16]:

- *Интеграторы* (или *менеджеры процессов*) будут играть важную роль в координации действий во всей цепочке создания ценности, выборе рыночных сегментов и инструментов максимизации долгосрочной прибыльности. Их задача будет состоять в разрушении барьеров, разделяющих функции в организации, и в создании межфункциональных команд для внедрения вышеуказанных стратегий. По логике, интеграторы должны будут отвечать за выработку маркетинговой стратегии (см. часть III). Они будут нести ответственность за отдельные сегменты конечных пользователей (интеграторы потребителей), или за группы деловых покупателей, такие, как крупные розничные торговцы (интеграторы покупателей), или за отдельные процессы, как-то разработка новых процессов (интеграторы процессов).
- Работа в организации настоящих *специалистов* будет гарантировать применение технических и прочих специализированных навыков, необходимых для успешного осуществления маркетинговой стратегии, в таких дисциплинах, как маркетинговые исследования, промышленная разведка, ценообразование, реклама, стимулирование сбыта, прямой маркетинг и т. д. Возникнет тенденция к привлечению сторонних специалистов по некоторым видам маркетинговой деятельности, таким, как исследования и анализ, управление базами данных и даже выполнение некоторых задач операционного маркетинга.

В этой новой организационной среде пятая составляющая рыночной ориентации — *межфункциональная интеграция* — приобретает особое значение, так как

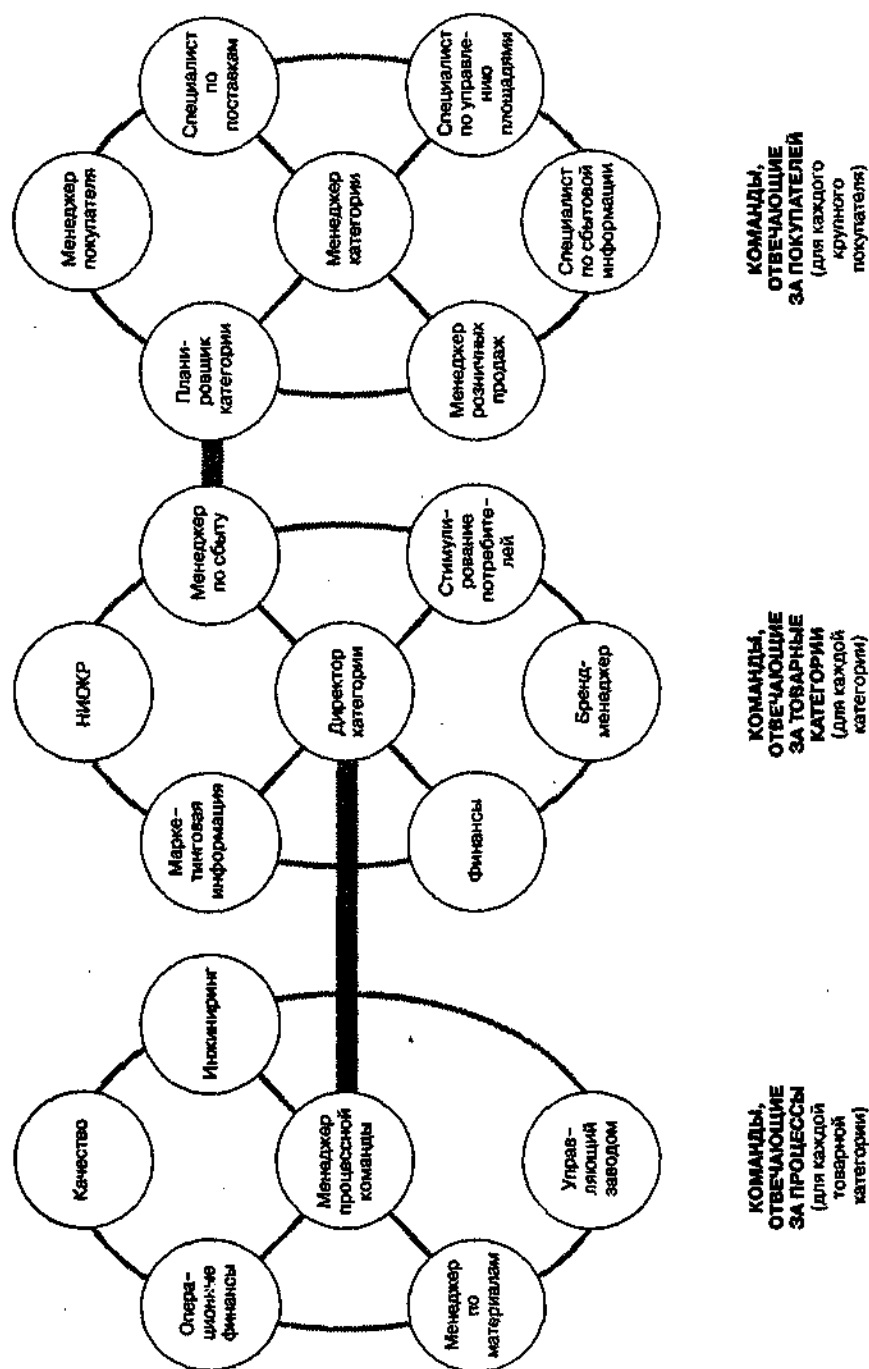


Рис. 2.8. Командный подход к управлению в компании Kraft [16]

предполагает участие всех уровней организационной структуры фирмы. Стержневая идея, повторим, заключается в том, что рыночная ориентация является всеобщим делом, а не прерогативой специалистов по маркетингу.

Новые приоритеты маркетинговой функции

Во вставке 2.10 кратко рассмотрены основные этапы эволюции маркетинга. Все перечисленные выше изменения внешней среды требуют от компаний, работающих на промышленно развитых рынках, более решительных действий, ведущих к рыночной ориентации. Решение проблем, которые преподносят экономическая, конкурентная и социокультурная среды, а также интернационализация мировой экономики, вынуждает компании к пересмотру стратегических альтернатив.

Можно выделить восемь возникших приоритетов, связанных с внедрением ориентированной на рынок философии бизнеса:

1. *Ориентированный на рынок менеджмент.* Успешная реализация философии рыночной ориентации требует формирования межфункциональной координации и корпоративной культуры, которые позволят всем уровням организации адаптироваться к новой ориентации.
2. *Кастомизированный маркетинг.* В богатых странах утонченные и влиятельные потребители рассчитывают на гибкое, кастомизированное решение своих проблем. Задача фирмы — соответствовать этим ожиданиям, для чего применяются сегментирование на основе прямого отклика клиентов и интерактивные коммуникации.
3. *«Зеленый» маркетинг.* Движение в защиту окружающей среды — это проявление новой человеческой потребности, выражение глубоких перемен в отношении людей к процессу потребления. «Зеленый» маркетинг должен начинаться в лаборатории, на стадии выработки концепции товара. Ответственность за него лежит на плечах не только маркетологов, но и других членов организации.
4. *Маркетинг в торговле.* В маркетинговых каналах, особенно в сфере ходовых потребительских товаров, произошло изменение баланса власти между участниками. Между поставщиками и дистрибьюторами должны возникнуть новые формы взаимоотношений, причем дистрибьюторов следует рассматривать как полноправных потребителей.

Вставка 2.10. Эволюция приоритетной роли маркетинга

1. Пассивный маркетинг
Товарная ориентация, взгляд изнутри — внутрь
2. Операционный маркетинг
Ориентация на продажи, взгляд изнутри — наружу
3. Стратегический маркетинг
Ориентация на потребителя, взгляд снаружи — внутрь
4. Ориентированный на рынок менеджмент
Ориентация на рынок, общественный взгляд на бизнес
5. Глобальный ориентированный на рынок менеджмент
Ориентация на мировой рынок, транснациональный взгляд на бизнес

5. *Ориентация на конкуренцию.* На стагнирующих и зрелых рынках способность предугадывать действия конкурентов и находить более оригинальные решения является залогом успеха. Эта способность предполагает функционирование системы мониторинга конкуренции.
6. *Разработка систем предвидения.* В турбулентной среде традиционные методы прогнозирования объемов продаж неэффективны, фирма должна развивать организационную гибкость и системы планирования на случай чрезвычайных ситуаций.
7. *Глобальный маркетинг.* Происходит индустриальное и культурное сближение, а также усиление взаимозависимости стран Триады. Появляются наднациональные сегменты, которые предоставляют новые рыночные возможности для фирм.
8. *Ответственный маркетинг.* В обществе возникают новые потребности, требующие более ответственного поведения со стороны фирмы. Вместо простого удовлетворения кратковременных потребностей организации начинают проявлять интерес к индивидуальному и коллективному благосостоянию общества.

В последующих главах мы расскажем о том, что эти новые приоритеты означают на практике.

Резюме

В 1990-х гг. в макромаркетинговой среде фирмы произошли коренные изменения. Главным из них является ускорение и повсеместное распространение технологического прогресса, что приводит к сокращению жизненных циклов товаров и вынуждает компании обновлять свой ассортимент быстрее, чем раньше. Интернационализация мировой экономики, образование Общего европейского рынка, открытие границ стран Восточной Европы и появление новых конкурентов — вот те важные преобразования, которые также требуют реорганизации и/или реструктуризации текущих видов деятельности. Потребители из богатых стран имеют более высокий уровень образования и отличаются повышенной требовательностью; методы массового маркетинга объективно устаревают. Новый рынок нуждается в кастомизированном маркетинге. На волне движений в защиту прав потребителей и окружающей среды возникают новые общественные потребности, в связи с чем фирма должна уметь реагировать на возникающие «побочные» социокультурные результаты экономической деятельности. В основе «зеленого» маркетинга лежит экологический подход к разработке новых товаров, в основе ответственного маркетинга — этичное корпоративное поведение и соответствующие реакции со стороны отрасли в целом. На международном уровне усиление взаимозависимости ставит на повестку дня проблему выбора между стандартизацией и кастомизацией. В рыночных средах, где локальные силы слабы, фирме для сохранения конкурентоспособности надлежит применять стратегию глобального или транснационального маркетинга. Все эти изменения говорят о том, что фирма должна усиливать свою рыночную ориентацию. В современной турбулентной среде ориентация на рынок слишком важна, чтобы ограничивать ее рамками одного отдела

маркетинга. Рыночная культура должна проникнуть во все уровни организации, а это требует межфункциональной координации. В этой новой среде маркетинг становится важен, как никогда раньше, однако отдел маркетинга должен перестать существовать как самостоятельная функция и должен преобразоваться. Маркетинг надлежит рассматривать как процесс, объединяющий в себе различные функции организации, а не как отдельную структурную единицу. В современной макромаркетинговой среде у фирмы появляются новые приоритеты.

Вопросы и задания

1. Какие факторы обуславливают развитие глобального маркетинга?
2. Какими стратегиями и/или политиками должны руководствоваться фирмы, работающие исключительно на внутренних рынках, для усиления конкурентоспособности на расширившемся европейском рынке?
3. Повышенный интерес к вопросам защиты окружающей среды — это угроза или возможность для фирмы? Постарайтесь ответить на этот вопрос, учитывая опыт своей компании.
4. Как вы лично относитесь к принципу «кто загрязняет, тот и платит»? Сравните маркетинговые и социальные последствия экологических налогов и экологических сборов.
5. Предположим, вы поддерживаете концепцию ответственного маркетинга. В какой мере эта новая для вашей компании идея повлияет на маркетинговую стратегию и товарную, дистрибьюторскую, коммуникационную и ценовую политику?
6. Считаете ли вы, что «зеленый» маркетинг — это правильная реакция фирмы на возросший интерес общества к вопросам экологии? Изучите инструменты «зеленого» маркетинга по каждой из составляющих маркетинга-микс.
7. Чем отличаются следующие три направления философии бизнеса: «маркетинговая ориентация», «ориентация на потребителя» и «рыночная ориентация»?
8. Выберите хорошо известную вам компанию и, пользуясь приведенной ниже анкетой, оцените уровень ее рыночной ориентации. Дайте агрегированную оценку ориентации на рынок, а также отдельные оценки для «анализа», «действия» и «межфункциональной координации». Проанализируйте полученные результаты и сформулируйте рекомендации для фирмы.

Приложение 2.1

Вводная часть

(Пожалуйста, ознакомьтесь внимательно)

Представленная ниже анкета содержит ряд положений, описывающих поведение фирмы по отношению к рынку. Укажите, в какой степени каждое из этих положений соответствует реальному поведению вашей компании за последние три года ее существования.

Если ваша компания состоит из нескольких существенно отличающихся друг от друга стратегических бизнес-единиц (СБЕ), выберите одну наиболее репре-

зентативную и в оценке руководствуйтесь только ее характеристиками. Если СБЕ работает на рынке потребительских и жаров, конечными потребителями являются потребители — частные лица, если на деловом рынке — прямые потребители.

Оценка производится по шкале от 0 до 10. Оценка 0 баллов означает, что вы *лично* полностью не согласны с утверждением, оценка 10 баллов означает ваше полное согласие. Промежуточные оценки характеризуют степень вашего согласия/несогласия. Старайтесь пользоваться всей шкалой, как показано в верхней части первой страницы анкеты. Свою оценку вписывайте в правый столбец напротив каждого утверждения. Оцените *все перечисленные положения*. Помните, что правильных или неправильных ответов здесь нет, а есть только *ваше восприятие* состояния дел в той или иной сфере.

Последние шесть вопросов (26-31) оцениваются по пятибалльной описательной шкале. Подумайте, какое описание наиболее точно соответствует вашему мнению и впишите соответствующий балл в правый столбец.

Характеристика респондента

Предприятие:
Вид деятельности:
Численность персонала:
Должность респондента в фирме:
Отдел:
Стаж работы в фирме:

Благодарим вас за помощь.

Шкала оценки

0/10	1/10	2/10	3/10	4/10	5/10	6/10	7/10	8/10	9/10	10/10
Полностью не согласен					Нейтральное отношение					Полностью согласен

Межфункциональная координация

1. Мы поощряем прямой контакт с потребителями на всех уровнях и во всех функциях компании	
2. Рыночная информация (о потребителях, конкурентах, дистрибьюторах и т. д.) систематически распространяется по всем отделам фирмы	
3. Рыночные стратегии вырабатываются при участии различных отделов	
4. Мы регулярно проводим собрания представителей разных отделов для анализа рыночной информации	

Макросреда

5. Мы хорошо знакомы с технологическими изменениями, способными существенным образом повлиять на нашу отрасль	

6. Мы осведомлены о побочных экологических эффектах нашей производственной деятельности	
7. У нас определены показатели, по которым мы отслеживаем изменения в технологической и социоэкономической средах	
8. Мы принимаем меры для минимизации негативного воздействия наших товаров и производственной деятельности на окружающую среду	

Конкуренты

9. Мы систематически анализируем сильные и слабые стороны наших прямых конкурентов	
10. Мы систематически анализируем угрозы, исходящие от товаров-субститутов	
11. Мы анализируем лучшие методы работы конкурентов для улучшения качества наших собственных предложений	
12. Мы быстро реагируем на действия конкурентов, направленные на наших конечных потребителей	

Независимые дистрибьюторы

13. Мы систематически изучаем существующие и потенциальные потребности наших дистрибьюторов	
14. Мы регулярно оцениваем уровень удовлетворенности / неудовлетворенности наших дистрибьюторов и их мнения о нашей компании	
15. Мы регулярно анализируем совместимость нашей стратегии с целями наших дистрибьюторов	
16. Наши менеджеры лично заинтересованы в контактах между фирмой и дистрибьюторами	

Конечные или прямые потребители

17. Мы систематически анализируем существующие и потенциальные потребности наших потребителей	
18. Мы регулярно изучаем факторы, воздействующие на совершение покупок нашими потребителями	
19. Мы регулярно оцениваем уровень удовлетворенности/неудовлетворенности наших потребителей	
20. Мы периодически оцениваем имидж нашей торговой марки (марок) или компании, который сложился у потребителей	
21. В течение <i>последних трех лет</i> ориентированный на рынок менеджмент стал для нашей компании философией бизнеса, которую понимают, принимают и внедряют на всех уровнях и во всех отделах	

Влиятельные лица (если есть)

22. Мы систематически анализируем существующие и потенциальные потребности влиятельных лиц нашего рынка	

23. Мы регулярно изучаем воздействие и роль влиятельных лиц по отношению к нашим прямым потребителям	
24. Мы регулярно организуем информационные и / или учебные семинары для влиятельных лиц с целью ознакомления их с характеристиками наших товаров	
25. Мы периодически оцениваем имидж нашей торговой марки (марок) или компании, который сложился у главных влиятельных лиц	

Рыночная власть дистрибьюторов

26. Насколько велика рыночная власть дистрибьюторов на рассматриваемом рынке в <i>последние три года!</i>					
Очень слабая (1) Слабая (2) Умеренная (3) Сильная (4) Очень сильная (5)					

Агрессивность конкурентной среды

27. Насколько агрессивна конкурентная среда на рассматриваемом рынке в <i>последние три года!</i>					
Очень спокойная (1) Спокойная (2) Умеренная (3) Агрессивная (4) Очень агрессивная (5)					

Турбулентность социоэкономической среды

28. Насколько турбулентна социоэкономическая среда на рассматриваемом рынке в <i>последние три года!</i>					
Очень спокойная (1) Спокойная (2) Умеренная (3) Турбулентная (4) Очень турбулентная (5)					

Турбулентность технологической среды

29. Какова скорость технологических изменений в <i>последние три года!</i>					
Очень низкая (1) Низкая (2) Умеренная (3) Высокая (4) Очень высокая (5)					

Турбулентность экологической среды

30. Насколько сильно влияние проблем экологии на вашем базовом рынке в <i>последние три года!</i>					
Очень слабое (1) Слабое (2) Умеренное (3) Сильное (4) Очень сильное (5)					

Текущая деятельность компании

31. (а) Оцените общие результаты деятельности вашей фирмы за <i>последние 18 месяцев</i> по сравнению с прямыми конкурентами					
(б) В частности, оцените следующие результаты вашей фирмы:					
- рост объема продаж;					
- расширение доли рынка;					
- прибыльность;					
- инновации					
Намного хуже (1) Хуже (2) Одинаково (3) Лучше (4) Намного лучше (5)					

ЧАСТЬ II

ИССЛЕДОВАНИЕ ПОВЕДЕНИЯ

ПОКУПАТЕЛЯ

Глава 3

ПОВЕДЕНИЕ ПОКУПАТЕЛЯ ПРИ СОВЕРШЕНИИ ВЫБОРА

В основе рыночной экономики и маркетинга лежит принцип удовлетворения потребностей покупателей. В этой главе представлены такие базовые концепции теории потребностей, как врожденные и приобретенные потребности и абсолютные и относительные потребности, классификация потребностей и их иерархия. Мы также обсудим теоретическую возможность насыщения различных потребностей. Будет показано значение стратегического маркетинга для адаптации фирмы к постоянно развивающимся механизмам удовлетворения потребностей. Также будут проанализированы основные положения экономистов и теоретиков маркетинга относительно той роли, которую играет маркетинг в создании или увеличении потребностей. Затем мы обратимся к вопросам психологии, в частности к исследованиям человеческой мотивации, изучаемой практической психологией. В последней части главы будет исследована мотивация организационного, или делового потребителя, подходить к которой необходимо с совершенно иных позиций, чем к мотивации потребителя-индивида.

Цели главы

Изучив эту главу, вы получите представление о:

- природе и многообразии потребностей индивидов;
- концепции ценности как мотивационной силы индивидуального **покупателя**;
- отличиях между потребительским и деловым маркетингом;
- главных характеристиках спроса на товары производственного **назначения**;
- характере процесса покупки в организациях.

Человеческие потребности в экономической теории

Понятие «потребность», или «нужда», вызывает бесконечные споры, так как понятие это сопряжено с элементами субъективной оценки, в том числе основанными на морали или идеологии. Помимо необходимого человеку абсолютного минимума, с которым все соглашаются, но который никто не берется определить, действительно ли необходимо потреблять разную пищу, чтобы удовлетворить вкус, путешествовать просто из любопытства или иметь разные хобби? Нужно признать, что по меньшей мере применительно к потребительскому рынку эти вопросы не столь важны, особенно если принять во внимание следующие факты: (а) бесперебойный поток новых товаров и услуг на рынок, (б) непреходящее и за-

метное присутствие рекламы, разновидности которой постоянно увеличиваются, (в) относительную стабильность уровня потребительского удовлетворения, несмотря на безусловное повышение уровня жизни. Данные факты ставят перед нами следующие вопросы:

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

Экономическая теория не дает ответов на эти вопросы. Экономисты считают, что им не пристало выявлять мотивы того или иного поведения или заниматься интроспекцией, что всегда хлопотно, или, более того, судить о ценностях. Какой смысл рассуждать о том, что человек стремится к удовольствию и избегает боли, когда целесообразность того или иного предмета можно обосновать самим фактом его востребованности, наличием слова «хочу»? Анализ силы, подвигающей человека на экономическую деятельность — экономической или иной по природе, — выходит за рамки экономики, важны только ее результаты. Единственной признаваемой причиной того или иного поведения считается стремление к удовлетворению.

Чтобы человек сделал выбор, он должен ощутить потребность. Это означает, что по логике вещей предпочтения предшествуют собственно выбору. Если человек интеллектуально развит и благоразумен, его поведение можно предсказать, ибо в его основе лежит рациональный расчет.

Выбор предмета потребления, когда человек явно выражает свою потребность, можно полностью описать априори, не проводя экспериментов, при условии, что поведение рационально, т. е. подчиняется пяти аксиомам рациональности [16, с. 50].

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

Недостатки исходной посылки экономистов проявляются сплошь и рядом. В экономической теории концепция *рациональности* приравняется к концепции *логичности*. Правда, предикативная ценность логичного поведения во многом зависит от существования в сознании принимающего решение лица широко известных и устойчивых предпочтений. Это условие отнюдь не соблюдается, когда оригинальная мотивация не принимается во внимание, слабо изучена или крайне упрощена, что как раз наблюдается в экономических моделях. Так стоит ли удивляться, что «человек реальный» оказывается совершенно не похож на «человека экономического»? Справедливости ради следует отметить, что в последние несколько лет был предпринят ряд серьезных попыток обогатить абстрактную психологию «экономического человека», приблизить его к человеку настоящему. Подобные случаи описаны в литературе [1], [5], [19], [24].

Врожденные и приобретенные потребности

Согласно толковому словарю, *потребность есть необходимость, вызываемая природой или общественной жизнью*. В соответствии с этим определением можно выделить две разновидности потребностей: *врожденные* — обусловленные самой природой, присущие человеку как виду, и *приобретенные* (или *производные*) — культурные и социальные потребности, зависящие от жизненного опыта, среды обитания и стадии развития общества.

В целях стратегического маркетингового анализа имеет смысл рассматривать природные потребности как *проблемы* потенциальных покупателей, которые те пытаются решить путем приобретения различных товаров и услуг (данный подход к решению проблем будет рассмотрен в гл. 4). Если исходить из этой точки зрения, то вслед за Л. Абботтом мы можем определить *приобретенную потребность* как конкретный технологический ответ (товар) на природную потребность, а также как объект желания [1].

Например, автомобиль — это производная потребность от природной потребности в автономном индивидуальном средстве транспорта. То же можно сказать о персональном компьютере, потребности в обработке информации.

Удовлетворить природную потребность невозможно, понятие удовлетворения применимо только к производным потребностям, другими словами, к доминирующим в данный момент времени технологическим решениям. В некоторый момент времени можно наблюдать тенденцию к насыщению приобретенной потребности, так как на определенной стадии *жизненного цикла* потребление материального блага возрастает. Предельная полезность производной потребности имеет тенденцию к уменьшению. Однако исходные проблемы (транспортировки, коммуникации, защиты и т. д.) никуда не исчезают, что означает неудовлетворимость природных потребностей. Благодаря «поддержке» со стороны технического прогресса природная потребность просто развивается, выходит на более высокие уровни. Связано это с появлением новых, улучшенных товаров и, следовательно, новых производных потребностей.

Отсюда вывод, что производство товаров для удовлетворения природных потребностей всегда будет оставаться стимулом собственного развития. Последнее способствует появлению на рынке новых товаров, более пригодных для удовлетворения потребностей нового уровня. Это, в свою очередь, приводит к насыщению производных потребностей и появлению на рынке новых, лучших товаров. Феномен относительного насыщения, обусловленный технологическим прогрессом и лежащий в основе модели жизненного цикла товара (см. ниже в работе), наблюдается в сфере производства большинства материальных благ, причем на двух уровнях. Во-первых, он проявляется в улучшении технических характеристик самих товаров (более экономичные автомобили, более мощные компьютеры и т. д.); во-вторых, в обыкновенной замене одних технологических ответов другими, более совершенными (компакт-диск вместо долгоиграющей пластинки, факс вместо телекса и т. п.) Последняя форма инновации, именуемая *деструктивной инновацией*, становится все более важной. Причина — проникновение технологического прогресса во все секторы экономики, о чем уже упоминалось ранее.

Далее, можно говорить о том, что с переходом к улучшенному товару предельная полезность вновь увеличивается. Образно говоря, на кривой спада предельной полезности возникают внезапные подъемы. Товары часто бывают востребованы по причине того, что они выполняют новые, доселе не существовавшие функции, и поэтому обладать такими товарами престижно, даже если эти функции мало способствуют эффективности самого товара.

Итак, из разделения потребностей на врожденные, или природные, и приобретенные, или производные, следует, что, хотя общее насыщение невозможно, в отдельных секторах может возникать состояние, близкое к насыщению. Отсюда важное значение приобретает *стратегический маркетинг*, который должен способствовать адаптации фирмы к изменению насыщенности потребностей. В связи с этим фирме при составлении заявления о миссии лучше отталкиваться от природных, а не от производных потребностей, так как вторые могут быть удовлетворены, а первые — нет. На этом и основана *концепция рыночной ориентации*, о которой мы говорили в предыдущей главе.

Абсолютные и относительные потребности

Дж. Кейнс в своем анализе приобретенных потребностей установил, что насытить возможно лишь некоторые из них. Он сделал важное различие между

потребностями абсолютными, в том смысле, что мы, вне зависимости от ситуации, осознаем их наличие у других окружающих нас людей, и потребностями относительными, которые мы ощущаем только в том случае, если их удовлетворение поднимает нас на ступеньку-другую выше остальных [20, с. 365].

Абсолютные потребности могут быть удовлетворены, относительные — нет. Удовлетворить последние невозможно по той причине, что чем выше общий уровень, тем они сильнее. В такой ситуации производство материальных благ для удовлетворения относительных потребностей равносильно развитию этих потребностей. Вот почему люди, чей уровень жизни с точки зрения удовлетворения абсолютных потребностей повысился, зачастую считают, что стали жить хуже, если те, на кого они обычно равняются, стали жить еще лучше. А. Котта пишет: «То, что для других является роскошью, для нас самих становится предметом первой необходимости» [8, с. 17]. С ростом неудовлетворения разрыв между реальностью и желаемым уровнем постоянно увеличивается.

Деление потребностей на абсолютные и относительные не столь очевидно, как может показаться на первый взгляд. Могут сказать, например, что все, что необходимо для поддержания жизни, имеет несоизмеримо большее значение, нежели все остальное. Однако данное высказывание не совсем точно.

Выживание, вне всяких сомнений, является важной целью для всех нас, но ведь существуют и самоубийцы. Как существуют и люди, совершающие героические поступки. Вообще говоря, любой потребитель в своем ежедневном стремлении к удовлетворению различных потребностей идет на риски, представляющие немедленную или потенциальную опасность для его жизни. Курение, переедание, вождение автомобиля, работа до поздней ночи, невнимание к собственному здоровью, путешествия — если бы мы ставили выживание превыше всего, всех этих действий следовало бы избегать [36, с. 161].

Потребности психосоциологического происхождения могут быть значимы не менее, чем примитивные потребности. Например, недостаток интимных отношений или внимания в крайних случаях может спровоцировать смерть или серьезные отклонения в физическом и психологическом состоянии.

Несмотря на некоторую неточность, деление потребностей на абсолютные и относительные представляет интерес, и тому есть две причины. С одной стороны, оно показывает, что относительные потребности могут быть так же необходимы, как и абсолютные, с другой — возникает диалектика относительных потребностей, что позволяет говорить об общей *невозможности насыщения*. Объективно определить состояние удовлетворения не позволяет даже стремление к материальному комфорту. Когда индивид достигает некоего уровня, он уже видит перед собой следующую стадию возможного развития.

Потребности, желания и спрос

Деление потребностей на врожденные и приобретенные внешне понятно и продуктивно, однако расхождения в терминологии все же имеют место. Например, Ф. Котлер вводит деление на нужды, желания (в переводной литературе — потребности. - *Прим. пер.*) и спрос [23, с. 9]. Он определяет нужду как «*чувство настоящей необходимости удовлетворения основной надобности*». В сущности, это совпадает с нашим определением врожденной потребности.

Желания — это конкретные проявления глубинных потребностей. Врожденные потребности стабильны и немногочисленны, желания же разнообразны, изменчивы, подвержены общественному влиянию. При наличии возможности и готовности к совершению покупки желания преобразуются в *потенциальный спрос* на конкретные товары.

Как пишут Г. Хэмел и К. Прахалад, изучение потребностей и желаний потребителей может стать непростой задачей, в связи с чем настоятельно рекомендуется классифицировать нужды на выраженные и невыраженные, которые, в свою очередь, тоже делятся на подгруппы [12].

Выраженные потребности

- Высказанные потребности *{то, о чем говорит потребитель}*.
- Невысказанные потребности *{то, чего ожидает потребитель}*.
- Воображаемые потребности *{то, о чем потребитель мечтает}*.

Невыраженные потребности

- Реальные потребности *{благополучие потребителя}*.
- Неосознанные потребности *{то, что подсознательно мотивирует действия потребителя}*.

Как видно из рис. 3.1, реагирующая только на выраженные потребности фирма может упускать из виду перспективные возможности. Цель стратегического маркетинга — предоставить потребителям правильное решение, основанное на верном понимании их истинных потребностей, *как выраженных, так и невыраженных*.

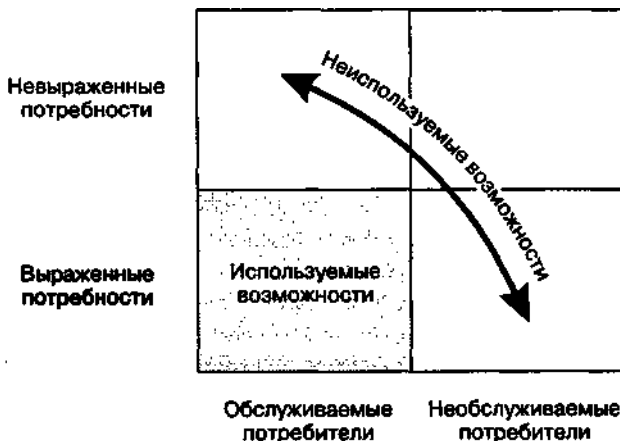


Рис. 3.1. Выраженные потребности — что еще? [12, с. 103]

«Истинные» и «ложные» потребности

Различать потребности, желания и спрос, конечно, важно, однако следует помнить, что здесь не все так однозначно. Например, Ж. Аттали и М. Гюйом с предложенным выше соотношением потребностей и желаний не соглашаются. Придерживаясь прямо противоположного мнению Ф. Котлера убеждения, они считают, что *потребности возникают из желаний* — вещей, ставших нормой. Сюда входят и вещи, переставшие приносить удовольствие, но обойтись без которых человек не может, ибо они относятся к понятию «нормального» образа жизни [3, с. 144]. Аккумулирование потребностей обуславливается динамикой желаний.

Принимая во внимание данное расхождение во взглядах, термины «врожденные» («природные») и «приобретенные» («производные») потребности представляются нам более предпочтительными. Вместе с тем нельзя не отметить, что два разных мнения могли возникнуть потому, что в одном случае предлагается исходить из культурного происхождения наших нужд, а в другом — из социального.

Маркетинг и создание потребностей

Современный маркетинг часто подвергается критике за то, что он способствовал превращению рынка в механизм по созданию, а не по удовлетворению потребностей. Как нам уже известно, экономическая теория не является разработанной настолько, чтобы с ее помощью можно было опровергнуть подобные обвинения. Экономисты исходят из предположения о том, что потребителей устраивает их выбор, а истинную природу такого явления, как потребление, они не объясняют. Однако для стратегического маркетинга принципиально важным является вопрос о том, какую роль в создании потребностей играют общество вообще и маркетинг в частности. Уклониться от ответа на этот вопрос невозможно, так как он диаметрально противоположен классическому анализу суверенитета потребителя, этого краеугольного камня рыночной экономики.

Проанализировав выше структуру потребностей, мы можем дать ответ и на этот вопрос. Нетрудно представить себе природные потребности, соответствующие

каждой из склонностей, которыми определяется жизнь человека, — количество таких склонностей, или тенденций, непременно ограничено. Каждая из этих природных потребностей связана с человеческой природой и, следовательно, не создается ни обществом, ни маркетингом; она существует до спроса — либо скрыто, либо явно. Маркетинг же способен усиливать потребности, даже уже существующие. Однако верно и то, что большинство наших нужд имеет культурное происхождение. Отсюда возникает диалектика потребностей, вызванная социальной и культурной средой и технологическим развитием. Маркетинг, как и все прочие социальные силы, вносит в эту диалектику свой вклад.

Согласно Ф. Котлеру, в маркетинге предпринимается попытка повлиять на желания (или производные потребности) и запросы потребителей, делая товар привлекательным, доступным (по средствам) и удобным для приобретения [23, с. 5].

Маркетологи, равно как и другие общественные силы, оказывают влияние на желания. Они говорят потребителям, что «Cadillac» удовлетворяет потребность человека в социальном статусе. Маркетологи не создают потребность в социальном статусе, а пытаются показать, как с помощью того или иного товара эту потребность можно удовлетворить [23, с. 4].

ЕСЛИ признать, что маркетинг создает или, точнее, участвует в создании по крайней мере производных потребностей, возникает гораздо более серьезная проблема: какую социальную роль (положительную или отрицательную) он играет в современном обществе? Данная проблема приковывала и до сих пор приковывает к себе внимание теоретиков маркетинга.

Одну из крайних точек зрения на эту проблему высказывают Ж. Аттали и М. Гюйом. По мнению этих авторов, производители пользуются динамикой человеческих желаний для обнаружения рынков, на которых они могли бы сохранять за собой экономическую власть.

Если общественный спрос — ас диалектической точки зрения он является результатом потребностей, желаний и социального воздействия — столь ограничен рамками производственной системы, не логично ли будет ставить государственный контроль над производством потребностей превыше контроля над производством материальных благ [3, с. 146]?

Очевидно, что данная точка зрения противоречит традиционным взглядам экономистов. Ж. Роза отмечает, что этот анализ сам по себе предполагает существование *реальных* и *ложных* потребностей и что ложные потребности создаются обществом и производителями.

В этой школе экономической мысли предполагается существование принципиально неравного обмена между потребителем и находящимся в более выгодном положении производителем; общество разлагает индивида, создавая искусственные потребности, чтобы еще больше подчинить и отторгнуть его. Вывод прост: достаточно делать «правильный» политический выбор и создавать «правильные» структуры, в которых непременно будут проявляться и процветать «реальные» потребности [36, с. 176].

Данный подход, одно время очень популярный среди так называемых левых интеллектуалов Европы, имеет один существенный недостаток: он ничего не говорит о том, как различать истинные потребности и потребности ложные. Если

считать, что подавляющее большинство существующих в настоящее время потребностей действительно имеет культурное происхождение, то где нам провести черту? И, самое главное, кому достанется роль «просвещенного диктатора» потребления? Понятно, что ответить на эти вопросы объективно едва ли представляется возможным.

...поменять спорный суверенитет потребителя на сомнительный суверенитет бюрократа или интеллектуала — значит создать проблем больше, чем можно решить [36, с. 159].

Необходимо также добавить, что гипотеза о бессилии потребителя ежедневно опровергается такими фактами, как, например, процент неудачных новых товаров: более половины новинок не могут нормально выйти на рынок. Дискреционная власть потребителя — это реальность, и фирмы хорошо это знают. Значит, мы должны признать, что полемика вокруг «истинных» и «ложных» потребностей в первую очередь носит идеологический характер. Экономисты не принимают участия в этих спорах, так как знают, что с научных позиций разрешить их невозможно.

В качестве резюме, подытоживая мнения экономистов и теоретиков маркетинга, перечислим следующие положения:

1. Экономисты не занимаются проблемами мотивации. Их интересуют только желания и предпочтения. Суть главного вопроса, который волнует экономиста, заключается в том, обладает ли потребитель *независимостью в суждениях и поступках* и стабильны ли его предпочтения или, напротив, ими можно манипулировать [36, с. 162].
2. Проблема не в том, существуют ли в действительности истинные и ложные потребности, потому что, во-первых, объективно отличить одни от других невозможно, во-вторых, экономисты не берутся судить о легкомыслии выбора. Они принимают *структуру предпочтений как данность*.
3. То, что большинство наших потребностей имеют культурное происхождение, — истина. Отсюда берет начало *диалектика потребностей*, вызванная социальной и культурной средой и технологическим прогрессом. Как и все прочие социальные силы, маркетинг вносит свой вклад в эту диалектику.
4. Относительный характер многих потребностей свидетельствует, что желание приобретать улучшенные товары существует само по себе. Таким образом, *общего насыщения быть не может*. Насыщение противоречит природе относительных потребностей. Объекты, на которые направлены потребности, практически безграничны. Удовлетворяемая потребность не насыщается, а активизируется.
5. *Технологический прогресс* и как результат постоянное обновление товаров также свидетельствуют в поддержку гипотезы неудовлетворяемости природных потребностей, в том смысле, что инновационные разработки позволяют удовлетворять те же потребности все более и более эффективно.

Для того чтобы различать необходимые и избыточные потребности, следует проанализировать органическое и социальное устройство жизни индивидов, а также структуру их мотивации. В этой связи мы переходим к рассмотрению теорий человеческой мотивации.

Мотивация индивидуального потребителя

Экономисты, как мы убедились, не видят различий между тем, что выбирают потребители, и тем, что им подходит, и никогда не принимают во внимание процесс формирования потребностей. К чему стремятся потребители в погоне за благополучием и как достигается это состояние благополучия? На эти два вопроса экономическая теория ответа не давала и не дает. При этом очевидно, что углубленный анализ поведения потребителей и структуры их мотивации поможет понять специфику взаимосвязей между спросом и предложением, которую так стараются выявить и экономисты и маркетологи. Значительный прогресс в этой области достигнут в другой дисциплине, в практической психологии, где существует широкий спектр факторов мотивации, определяющих разные виды поведения индивидов. За основу данного раздела взят ряд научных работ Д. Гебба [13], Э. Даффи [10], Д. Берлайна [6], Т. Цитовски [37] и Ж. Нэттэн [30].

Теория «раздражитель—реакция»

Основной проблемой теории мотивации является изучение причин, приводящих организм в состояние активности. Мотивация в данном случае способствует *мобилизации энергии*. Первоначально практических психологов более всего интересовали нужды и влечения исключительно психологической природы, такие, как голод, жажда, секс и т. д. В этой системе, названной *теорией «раздражитель—реакция»* (или теория Р—Р), активной отправной точкой реакции организма считается раздражитель, или стимул. Затем наступает черед *гомеостазиса* — механизма, посредством которого нарушение вызывает позыв, в свою очередь, приводящий к деятельности, которая восстанавливает равновесное состояние и устраняет позыв. Организму приписывается реактивное свойство, другими словами, определенная реакция на раздражители. Такой подход в какой-то мере отвергает проблему мотивации. Предполагается, что естественным состоянием индивида является бездеятельность.

Однако, как можно наблюдать, человеческий организм не всегда реагирует на раздражители внешней среды. Более того, повсеместно распространены случаи, когда индивиды занимаются деятельностью, нарушающей равновесное состояние и вызывающей состояние напряжения. Объяснить это с позиций теории Р—Р сложно. В этой теории механизм мотивации сведен к процессу редуцирования напряжения. В частности, не учитывается *фаза возрастания мотивации*, т. е. процесс, благодаря которому устраняются новые напряжения или конфликты. Однако данный тип поведения наблюдается достаточно часто, особенно в богатых сообществах, где базовые потребности в большинстве своем удовлетворены. Потребности, если рассматривать их исключительно как гомеостатические явления, не могут полностью объяснить индивидуальное поведение.

Если процесс разряда загадочен, то процесс, так сказать, заряда загадочен вдвойне; кроме того, значение имеет не только и не столько процесс снятия напряжения, сколько деятельность индивида, направленная на обретение дополнительной ответственности, принятие больших рисков и поиск новых включений [30, с. 201].

Сегодня основное внимание специалистов по практической психологии все больше приковано к деятельности нервной системы, а поведенческая деятель-

ность человека связывается с его существованием в той же мере, что и деятельность физиологическая.

Концепция возбуждения

В наши дни теории мотивации склонны объяснять поведение иным образом. В известной мере это связано с тем фактом, что нейрофизиологи значительно продвинулись вперед в изучении функций мозга и теперь придерживаются совершенно иной точки зрения. Д. Гебб, например, формулирует гипотезу, которая основана не на реактивности, а на естественной деятельности нервной системы [13, с. 246]. Опровергая существовавшие ранее теории, исследователь отмечает, что мозгу не требуется возбуждение извне, чтобы пребывать в состоянии активности и посылать разряды (импульсы). Мозгу не свойственна физиологическая инертность, а его естественная активность составляет систему самомотивации. Д. Гебб, а также Э. Даффи выдвигают идею о том, что общее состояние мотивации можно приравнять к возбуждению, или деятельности, берущей начало в ретикулярном строении ствола мозга [10, с. 267]. Уровень деятельности зависит от степени мобилизации органической энергии, т. е. от колебаний уровней возбуждения и vigильности. Уровень возбуждения определяется электрическими колебаниями, контролируемыми посредством электроэнцефалограммы (ЭЭГ). На ЭЭГ данные колебания отражаются в виде волн: чем быстрее электрический разряд нейронов, тем выше уровень возбуждения и частота колебаний на ЭЭГ, измеряемая в герцах.

Т. Цитовски подчеркивает, насколько важна концепция возбуждения для изучения причин того или иного поведения:

Высокая степень возбуждения связана с vigильностью и быстрой реакцией. Органы чувств становятся при этом более восприимчивыми к раздражителям, возрастает способность мозга к переработке информации, мускулы подготавливаются к работе — в целом время реакции, проходящее с момента ощущения до начала реакции, проявляющейся в виде деятельности, сокращается. Человек чувствует себя возбужденным, взволнованным, беспокойным, напряженным. С другой стороны, когда человек чувствует, что его реакции замедленны, что он вял, апатичен и хочет спать, его степень возбуждения низка [37, с. 19].

Повышенный уровень возбуждения увеличивает степень vigильности организма, тем самым способствуя скорейшему и прямому функционированию церебрального механизма реагирования на раздражители. Таким образом, психологические оценки уровня возбуждения представляют собой непосредственные оценки *мотивационной и эмоциональной (движущей) силы* для данного индивида в данной ситуации [10, с. 267]. Кроме того, описание концепции возбуждения позволяет сделать вывод о существовании своего рода континуума на уровне активности индивида.

Благополучие и оптимальный уровень возбуждения

Очевидно, что уровень возбуждения в большой степени влияет на чувство общего благополучия или дискомфорта, а значит, участвует в определении поведения людей. Чрезмерное возбуждение провоцирует напряжение, беспокойство, нервозность, тревогу, неистовство и даже панику. В то же время слишком слабая стимуляция или ее отсутствие вызывает скуку или определенную степень недовольства, а так-

же желание большего возбуждения. Если принудить человека выполнять слишком простую или слишком монотонную работу длительное время без перерывов, она может начать приносить боль. Психологи допускают существование *оптимального уровня возбуждения и стимуляции* — оптимального в том смысле, что он вызывает ощущение комфорта и благополучия [13, с. 250]. Отклонения от оптимума, если они не достигают его, вызывают чувство истощения, если же превышают — ощущение усталости и беспокойство. Экспериментальные наблюдения показывают, что в целом индивиды стараются поддерживать промежуточный уровень возбуждения [6, с. 194].

На этом этапе мы можем выделить первый аспект общего направления человеческой мотивации: *обеспечение комфорта и предотвращение дискомфорта*. Данная мотивация предполагает, с одной стороны, *уменьшение напряжений*, что удовлетворяет различные телесные и психические потребности и снижает уровень возбуждения, если тот слишком высок, с другой стороны, *борьбу со скукой* — поведение, направленное на стимулирование и увеличивающее уровень возбуждения, если тот слишком низок. Эти два типа поведения имеют одну общую черту: они оба направлены на заполнение разрыва и обеспечение «негативного блага», т. е. устранение боли, неудобства или дискомфорта [37, с. 69].

Для экономистов особую важность имеет уменьшение возбуждения и напряжения, потому что, с их точки зрения, на этом процессе зиждется почти вся человеческая деятельность, в том числе потребление. Отсюда мы видим, что потребность, с точки зрения экономистов, есть не более чем отсутствие, нехватка чего-либо. Другой же тип поведения, а именно увеличение слишком низкого уровня возбуждения, экономистами не рассматривается. Это часто наблюдается в богатых странах, где благодаря высокому уровню достатка дискомфорт от напряжения практически не ощущается и где более важно стремление к стимуляции, новизне и изменению.

Новый потребитель еще и мечтатель. Товары он покупает, конечно, для того, чтобы ими пользоваться, но еще и ради той магии, что заключена в них и представляет собой своеобразную «премию» [38, с. 50].

В некоторых ситуациях поиск достаточной стимуляции как средства борьбы со скукой может быть вопросом жизни и смерти. Например, это относится к пожилым людям. Хорошо известно, что продолжительность жизни тесно связана с тем, занимается ли человек любимым делом в поздние периоды своей жизни.

Потребность в стимуляции

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

Новизна оказывает особенно сильный стимулирующий эффект и доставляет особое удовольствие, когда вызывает удивление, изменение, неясность, «туманность», несоответствие и стремление ликвидировать неопределенность [6, с. 290].

Получается, что инконгруэнтность нового события вызывает динамический эффект, который приводит в действие исследовательское поведение. Тут необходимо отметить, что все новое и удивительное привлекательно лишь до определенной степени, по превышении которой становится беспокоящим и пугающим. С увеличением степени новизны и удивительности привлекательность сначала растет, а затем снижается. Данная связь имеет форму перевернутой {/-образной кривой, известной как *кривая Вундта* (рис. 3.2) [6]. То, что является в достаточной мере новым или удивительным, оказывается скучным, слишком новое приводит в замешательство. Наибольшее удовольствие, таким образом, доставляет некоторая промежуточная степень новизны.

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

Многие люди чувствуют себя моложе, когда покупают новенький автомобиль и ассоциируют возраст машины с возрастом собственного тела. Таким образом, покупка нового автомобиля принимает символическое значение, представляя собой физическое омоложение [41, с. 167].

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

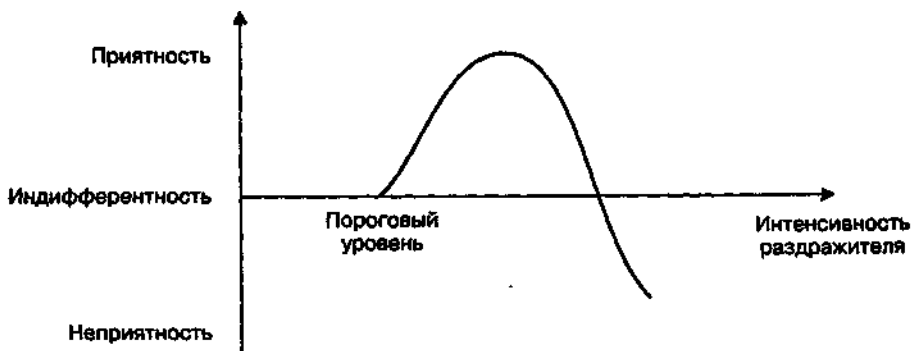


Рис. 3.2. Кривая Вундта

Потребность в удовольствии

Чувство комфорта или дискомфорта связано с уровнем возбуждения и зависит от ситуации, в которой оно возникает, а также от его положения по отношению к оптимуму. Эксперименты психологов доказали, что удовольствие есть явление, не зависящее от отсутствия страданий или присутствия комфорта. Чувство удовольствия начинается с колебаний уровня возбуждения, в частности когда слишком низкий или слишком высокий уровень возбуждения приближается к оптимуму [6, с. 187].

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

Очень бедные семьи нередко занимают деньги на похороны или свадьбы. Такое поведение приводит в ужас экономистов из более обеспеченных стран... Однако сам факт, что любовь к празднованиям наблюдается среди людей самых разных культур, говорит о том, что удовольствие от потребления вкусной пищи очень ценно для тех, кто редко его себе позволяет, и занимает высокое место в списке биологических потребностей, необходимых для выживания [37, с. 66],

Экономическая теория рационального поведения предполагает разумный баланс различных потребностей и не учитывает фактор удовольствия, способный повлиять на действия индивида, которые могут повлечь за собой иное распределение ресурсов, нежели диктует экономическая теория. Более того, часто можно наблюдать такое поведение: когда люди стремятся время от времени получать полное удовлетворение, они специально определяют моменты или периоды, когда полностью удовлетворяют свои нужды. Данный тип поведения наиболее характерен для промышленно развитых стран, например, в сфере услуг по организации досуга, где объемы затрат на проведение выходных и отпусков особенно значительны.

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

На этом этапе открывается второй источник удовольствия — удовольствие, возникающего от стимуляции как таковой. В этом случае потребность вызвана не стремлением ликвидировать недостаток чего-либо, а желанием внести вклад в развитие индивида. Как сказано у Ж. Паттэна, это *фаза возрастания мотивации*, когда возникают новые напряжения и диссонансы, что вызывает у индивида *потребность к прогрессу и росту над собой*. По определению А. Маслоу это потребность в самоактуализации. Люди получают удовольствие от возбуждения.

Борьба, процесс достижения цели приносят большее удовлетворение, нежели сама цель. Когда момент триумфа проходит, человек едва ли не жалеет о том, что достиг тою, к чему стремился. Большинство людей в этой ситуации ставит перед собой еще более далекую цель — вероятно, потому что они предпочитают действовать, нежели вести пассивный образ жизни, довольствуясь достигнутым [30, с. 201]. Это помогает индивидам добиться того, что внешняя среда начинает или продолжает стимулировать их.

Удовольствие от такого типа стимуляции возникает от временного напряжения, которое при этом наблюдается. Такое удовольствие отлично от удовольствия, получаемого от состояния комфорта, и длится дольше, так как стимуляция оставляет индивиду больше места для фантазии и творчества.

...целям такой стимуляции несть числа. По их достижении напряжение не уменьшается, а возрастает. Таким образом, цель достигнута, а тенденция осталась [30, с. 202].

Сейчас мы говорим о *ненасыщаемых потребностях*. Таков уж характер *саморазвивающихся потребностей*, что они не знают ни насыщения, ни периодичности, столь характерной для гомеостатических нужд.

Мы можем понять теперь, что такое удовольствие и как оно связано с комфортом: первое есть вариация второго. Если счастье — просто состояние комфорта, тогда оно зависит от интенсивности удовлетворенных желаний. Удовольствие является полным, когда потребность удовлетворена в несколько (или намного) большей степени, чем ранее. Если счастье не в комфорте, а в удовольствии, то испытывать его возможно лишь в некоторые привилегированные моменты, продлеваемые благодаря нашей памяти [8, с. 11 — 12].

С точки зрения психолога, стремление к удовольствию — важный фактор человеческого поведения. Это принципиальная мотивирующая сила, которую необходимо принимать во внимание при любом анализе индивидуального покупательского поведения.

Детерминанты благополучия индивида

Учет достижений практической психологин в области человеческой мотивации приводит нас к более широкому пониманию потребности. Первоначально мы отталкивались от мнения экономистов, для которых потребность — это, по сути, недостаток чего-либо, проявляющийся в покупательском поведении. Чем вызвана мотивация, обуславливающая это состояние, экономисты не объясняют. Отсутствие какой-либо теории в области мотивации побуждает их давать нормативные рекомендации, которые могут рассматриваться как исходные предположения, которые тем не менее имеют мало общего с наблюдаемым в действительности поведением.

Опираясь на психологические исследования, можно выделить ряд общих направлений мотивации, объясняющих многообразие поведения и являющихся факторами, обуславливающими благополучие человека. Данные детерминанты можно объединить в три группы: *комфорт*, *удовольствие* и *стимуляция*. На рис. 3.3 схематично показаны взаимосвязи этих трех детерминант, а также их связь с благополучием индивида.

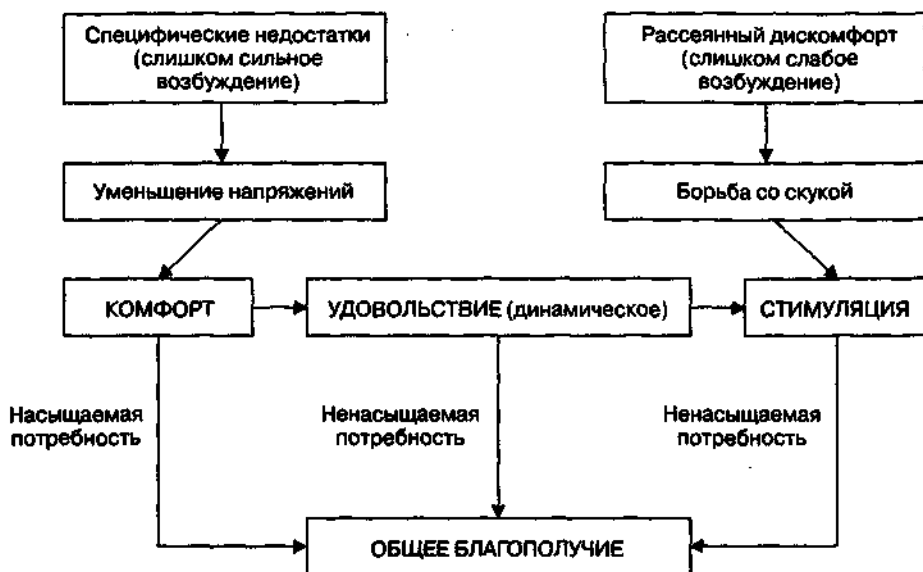


Рис. 3.3. Детерминанты благополучия

Кратко *три мотивирующие силы*, определяющие индивидуальное благополучие индивида, можно описать следующим образом:

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

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

Исходя из такого представления о важнейших мотивационных силах, мы в состоянии найти ответы на поставленные в начале главы маркетинговые вопросы. Повышенное использование маркетинга — в форме постоянного обновления товарных ассортиментов, все менее очевидного дифференцирования, усложненного перцепционного позиционирования, пропагандирующей определенные образы жизни, рекламы и т. д. — на самом деле отвечает только потребностям в удовольствии и стимуляции. Данные потребности наблюдаются в богатых сообществах, где базовые потребности в достаточной степени удовлетворены и где «предметами первой необходимости» стали новизна, удивление, трудность, риск.

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

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

Страсть говорит нам: получи то-то и то-то, и будешь счастлив. Мы верим в это и пытаемся заполучить необходимый объект. Если мы его не получаем или получаем в недостаточном количестве, мы страдаем. Если же получаем, то наша страсть тут же выдвигает перед нами новую цель. А мы и не видим, что дурачим сами себя (цитата по [7]).

Эти мыслители пропагандируют идеал атараксии, т. е. подавление страсти и как результат отсутствие какой-либо суматохи в жизни. У этого, прямо скажем, крайнего решения есть альтернатива: творческий подход к потреблению, т. е. потребление, вызывающее возрастающее стремление к прогрессу, самоактуализации и превосходству. Если, как сказал Паскаль, человек действительно «готов охотиться, пока сам не попадет в ловушку», тогда желание как движущая сила деятельности может стать первой причиной удовлетворения от творческого подхода к потреблению.

Многомерная структура потребностей

Исходя из концепций теории мотивации мы можем обобщить *мотивационные ориентации* человека. Данные ориентации определяют вариативность человеческого поведения. Впрочем, концептуальные посылки позволяют лишь описать структуру потребностей в общем виде, так что ни о какой практической реализации или явной связи с покупательским поведением речи быть не может. Более того, все они относятся к какому-то одному направлению поведения (экономическому, социальному, психологическому и т. д.) и не образуют единую систему, которая интегрировала бы концепции разных дисциплин. Вопрос в том, чтобы выявить *искомые ценности* покупателя и преобразовать их в товары и услуги, адаптированные к покупательским ожиданиям. Предпринималось несколько попыток составить исчерпывающий перечень человеческих потребностей.

Типологии человеческих потребностей

Благополучие (или благосостояние, в зависимости от контекста) — это наличие товара или услуги для удовлетворения каждой потребности. Исходя из этого можно предложить вполне естественный подход к решению проблемы: составить список всех потребностей и сопоставить их с существующими благами. Слово «блага» в данном случае имеет особое значение. Это не только материальные объекты или услуги, но и абстрактные, социальные или психологические явления, такие, как любовь, престиж и т. д. Такой подход применялся в работах Г. Мюррея [28], А. Маслоу [27], М. Рокича [35] и Дж. Шета [39].

Классификация потребностей по Г. Мюррею

Г. Мюррей называет потребность гипотетической конструкцией, так как ее физиологическая природа неизвестна. Потребность существует в мозгу, а потому управляет всем значимым поведением. Сам автор пишет:

Потребность есть гипотетическая конструкция, символизирующая силу, исходящую из области головного мозга, организующую и направляющую сознание и поведение тела с тем, чтобы поддерживать организм в наилучшем состоянии [28, с. 123].

Выбрав для своего исследования системный подход, Г. Мюррей классифицирует потребности человека на следующие четыре категории: *первичные (висцерогенные)* и *вторичные (психогенные)* потребности, имеющие соответственно физиологическое и нефизиологическое происхождение, *позитивные и негативные* потребности (т. е. привлекает ли объект человека или наоборот), *выраженные и латентные* потребности — в зависимости от того, приводит ли потребность к реальному или воображаемому поведению, и *осознанные и неосознанные* потребности — в зависимости от того, побуждают ли они человека к самоанализу или нет. Всего Г. Мюррей приводит 37 потребностей разных категорий.

По мнению исследователя, все люди имеют одни и те же потребности, но проявляются они по-разному. Это обусловлено различиями в характере людей и факторами внешнего окружения. Спровоцировать возникновение потребностей могут внешние или внутренние раздражители, и в любой момент времени эти потребности могут выражаться с большей или меньшей силой. Существуют три разных состояния потребности: (1) невосприимчивое, когда возбудить потребность не может никакой стимул; (2) индуцибельное, когда потребность неактивна, но может быть возбуждена; (3) активное, когда потребность детерминирует поведение организма [28, с. 85-86]. Соответственно маркетинговая деятельность может непосредственно воздействовать на индуцибельные потребности.

Иерархия потребностей по А. Маслоу

Аналогичный подход применил А. Маслоу. Он сгруппировал основные потребности человека в пять категорий: физиологические потребности, потребности в защищенности, социальные потребности, потребности в уважении и потребности в самоактуализации. Сами потребности перечислены во вставке 3.1. В своем анализе А. Маслоу, впрочем, не ограничивается одной лишь классификацией. Он постулирует существование *иерархии потребностей*, организация которой зависит от уровня развития индивида.

Согласно А. Маслоу, существует *приоритетность потребностей*, которая подразумевает, что, прежде чем перейти к следующей категории, мы сначала пытаемся удовлетворить насущные нужды. Удовлетворение потребностей низшего порядка приводит к тому, что мотиваторами нашего поведения становятся потребности более высокого уровня. Интенсивность удовлетворенных потребностей прогрессивно уменьшается, интенсивность неудовлетворенных потребностей высшего порядка возрастает. Как показано на рис. 3.4, в процессе развития индивида — перехода от общего стремления к выживанию или поддержанию определенного

Вставка 3.1. Иерархия потребностей по А. Маслоу

Физиологические потребности

Основные потребности человека; при удовлетворении они перестают быть детерминирующими факторами мотивации и более на поведение не влияют.

Потребности в защищенности

Потребности в физической защищенности (сохранении физической структуры организма) и психологической защищенности (сохранении психической структуры характера). Потребность в собственной индивидуальности, в чувстве ответственности за свою судьбу.

Социальные потребности

- Человек — общественное животное, он ощущает потребность в принадлежности к группе, потребность в ассоциировании себя с коллективом. Человеку необходимо любить и быть любимым. Взаимопомощь, чувство принадлежности, общности также являются социальными потребностями.

Потребности в самоуважении

Самоуважение, чувство собственного достоинства, уверенность в себе и в собственной компетенции. Ощущение значимости собственных целей. Уважение со стороны других людей. Потребность в признании, в почитании, в социальном статусе.

Потребности в самоактуализации

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

уровня жизни к более качественным целям, связанным с образом или качеством жизни — происходит эволюция структуры потребностей.

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

Производство товаров, направленных на удовлетворение тех или иных потребностей, должно планироваться соответственным образом. Помимо базового предназначения благо или товар могут иметь еще одну или несколько ролей или функций. Индивиды потребляют блага не только исходя из практических соображений, но и в целях коммуникации со своим окружением, чтобы показать, кто они есть, продемонстрировать свои чувства и т. д. Маркетологи должны сознавать, какую роль играют их товары или торговые марки, причем учитывать не просто их функциональную ценность, но и ценность эмоциональную или символическую. Впоследствии мы еще вернемся к этой дискуссии, когда будем говорить о многомерной структуре потребностей организационных потребителей.

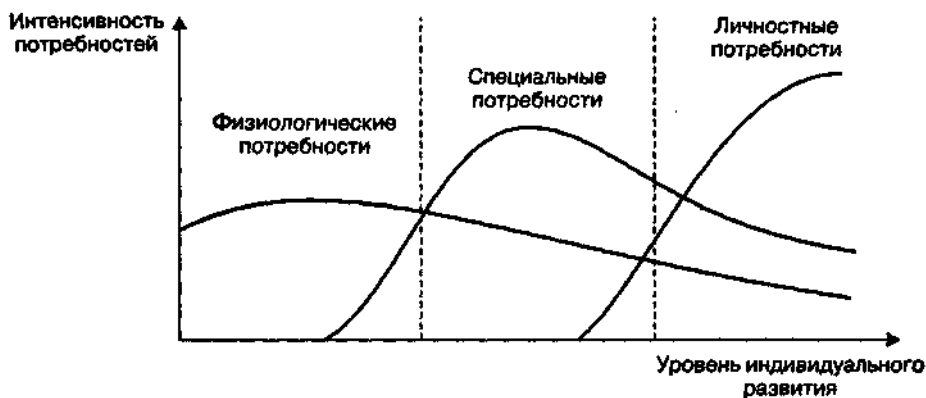


Рис. 3.4. Иерархия потребностей по А. Маслоу

Шкала ценностей М. Рокича

Исследования человеческих ценностей позволили выявить существование важных целей, к достижению которых стремится большинство людей. Ценности тесно связаны с человеческими потребностями, однако они существуют на более реалистичном уровне. Ценности — это *психические отображения основополагающих потребностей*, причем не только индивидуальных, но и общественных, а также институциональных. Другими словами, ценности — это наши представления о желаемом.

Ценность — это твердое убеждение в том, что какая-либо форма поведения или конечного состояния существования является для человека или общества более предпочтительной, чем противоположная форма поведения или конечного состояния. Система ценностей — это твердые убеждения, располагающиеся в континууме относительной важности и касающиеся предпочтительных форм поведения или конечных состояний существования [35, с. 5].

Существуют два типа ценностей: (1) терминальные, (2) инструментальные. Терминальные (конечные) ценности — это наши убеждения, относящиеся к целям или конечным состояниям, к которым мы стремимся (например, счастье, мудрость и т. д.) Инструментальные ценности (средства) — это убеждения относительно способов поведения, с помощью которых достигаются терминальные ценности (например, честное поведение или принятие на себя ответственности).

Так как ценности передаются через культуру, большинство людей, принадлежащих одному и тому же обществу, разделяют одинаковые ценности, хотя и в разной степени. Относительная важность каждой ценности, таким образом, зависит от конкретного индивида. Как будет показано в гл. 6, данные отличия могут использоваться в качестве критерия сегментирования рынка. Выраженность ценностей также может меняться с течением времени. М. Рокич отмечает, что общее число ценностей, которыми обладает человек, относительно мало. В своей практической работе автор выделяет 18 терминальных и инструментальных ценностей [35, с. 28].

В последние годы исследователи заняты составлением перечня ценностей, допускающих корректную оценку. Л. Кале определил восемь общих терминальных ценностей [17]:

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

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

Например, люди, ценящие радость и удовольствие, могут любить кофе за его богатый вкус, в то время как люди, ценящие чувство достижения результата, могут любить кофе как несильный стимулятор, помогающий повысить производительность труда, а те, кто ценит теплые взаимоотношения с другими, могут относиться к совместному питию кофе как к своего рода социальному ритуалу [18].

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

Модель цепочки «средство—результат»

Работы А. Маслоу [27] и М. Рокича [35] продемонстрировали, что ценности являются мощной силой, движущей поведением людей во всех сферах их жизни. Использование ценностей в маркетинговых исследованиях, т. е. взаимосвязь поведения потребителей с их ценностями, интересно как с точки зрения анализа, так и с точки зрения прогнозирования. Достижению данной цели служит концепция цепочки «средство—результат», предложенная Дж. Гутманом [11] и Т. Рейнольдсом [34].

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

В модели «средство — результат» делается попытка объяснить, как потребители выбирают товары, с помощью которых они достигают желаемых результатов, **что**, в свою очередь, позволяет им добиться ценных для них конечных состояний.

Средства — это приобретенные товары или услуги, в то время как *результаты* — это выявленные М. Рокичем желаемые конечные состояния, к которым индивиды стремятся в своем потребительском поведении. Как видно из рис. 3.5, цепочка состоит из трех частей: (а) свойства товара (осязаемые и неосязаемые); (б) последствия (физиологические или психосоциальные) потребительского поведения, в котором потребитель участвует напрямую или косвенно; (в) терминальные и инструментальные ценности.

Специально для выявления иерархии средств и результатов, подобных описанным выше, Т. Рейполдс и Дж. Гутман [34] детально проработали методику интервьюирования и анализа, известную как *многоступенчатый анализ*. Данная методика предполагает проведение индивидуального интервью с целью определения связей между ключевыми перцепционными элементами, обладающими различными свойствами, имеющими разную ценность и приводящими к различным последствиям. Интерпретация информации такого рода позволяет понять исходную мотивацию потребителя по отношению к изучаемому классу товаров. Более подробное описание данной методики, относящейся к сфере качественных или глубинных исследований, можно найти в работах Т. Рейнолдса и Дж. Гутмана [34], П. Валетт-Флоранс [42] и П. Пеллемана [31].

Теория ценностей потребления Шета—Ньюмена—Гросса

Прилагая концепцию «ценности» к покупательскому поведению, Дж. Шет, Б. Ньюмен и Б. Гросс [39, с. 18-25] описывают рыночный выбор как многоаспектное явление, в котором задействованы многочисленные ценности: функциональные.

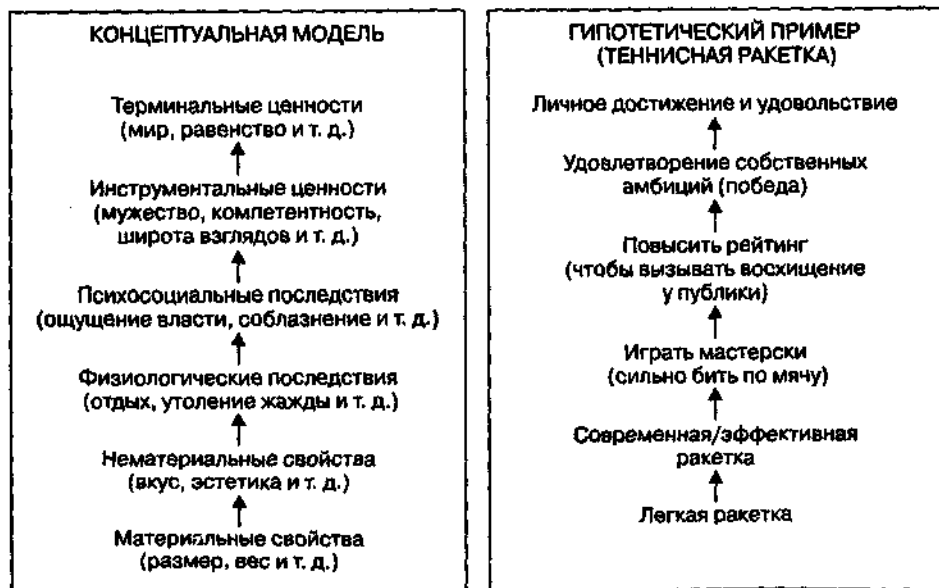


Рис. 3.5. Модель цепочки «средство — результат»

социальные, эмоциональные, понятийные и условные. Эти ценности авторы определяют следующим образом:

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

Данные пять ценностей вносят *дифференцированный вклад* в принятие различных рыночных решений, т. е. одни ценности могут влиять на принятие решений сильнее других. Кроме того, эти ценности *независимы*. Их влияние на выбор имеет аддитивный и инкрементный характер. И хотя в идеальной ситуации пользователь стремится максимизировать все пять ценностей, на практике возможны компромиссы. По этой причине покупатели готовы пожертвовать менее очевидными ценностями ради тех, которые являются более очевидными [39, с. 12].

Если сравнить общие ценности с различными категориями потребностей, обнаружится ряд общих моментов. Например, функциональная ценность соответствует общему стремлению к комфорту, одной из висцерогенных потребностей по Г. Мюррею, и физиологическим потребностям и потребностям в защищенности по А. Маслоу. Социальная и эмоциональная функции сопоставимы с социальными потребностями в принадлежности и любви по А. Маслоу, ценностями «общественного признания» и «настоящей дружбы» по М. Рокичу, а также общей мотивации к стимуляции. Понятийная ценность схожа с потребностью в «самоактуализации» по А. Маслоу, с ценностью «интересной жизни» и «удовольствия» по М. Рокичу, а также с общей потребностью в стимуляции и удовольствии. В ранних работах

отсутствует понятие условной ценности, а именно она относится к покупательскому поведению. Кроме того, Дж. Шет и др. нашли способ применить свою теорию на практике, разработав типовую анкету и стандартную процедуру адаптации анализа к любой конкретной рыночной ситуации ([39], см. гл. 5).

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

Товар как совокупность выгод

Как мы видим, с точки зрения покупателя товар или торговую марку можно определить как *совокупность свойств*, представляющих для покупателя главную функциональную ценность (или «основной сервис»), присущую данному классу товаров, и помимо этого ряд второстепенных ценностей или выгод, которые могут быть необходимыми или дополняющими (рис. 3.6). Эти добавочные услуги, дифференцируемые брендами, могут оказывать значительное влияние на предпочтения покупателей. Ниже мы рассмотрим различные элементы совокупности выгод, а затем составим формальную модель.

Основной(базовый)сервис

Основной (базовый) сервис торговой марки соответствует *функциональной ценности того класса товаров, к которому она относится*. Это основная и характерная выгода, получение которой предусмотрено каждым брендом в данной категории товаров.

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

Основной сервис определяет референтный (базовый) рынок в целом, отвечая на вопрос: *«Каким бизнесом мы занимаемся?»* Смысл заключается в следующем:

- Покупатель воспринимает товар не как таковой, а как основной сервис, который тот обеспечивает.
- Один и тот же основной сервис покупатель может получить с помощью различающихся технологически товаров.
- Технологии быстро развиваются и сменяют друг друга, в то время как потребности, которым соответствуют основные сервисы, стабильны.

Т. Левитт пишет, что во избежание «близорукости» фирме следует определять *базовый рынок* с позиций предоставляемого основного сервиса, а не с позиций той или иной технологии [26]. Это позволит столкнувшемуся с проблемой выбора потребителю идентифицировать и обдумывать альтернативные решения.

Все торговые марки на одном и том же базовом рынке предлагают покупателю один и тот же основной сервис, причем схожим образом (при условии, что конкуренция и распространение технологического прогресса выравнивают технологические возможности фирм). Соответственно на многих рынках сам по себе основной сервис перестает оказывать решающее влияние на выбор покупателя. Наибольшее влияние начинает оказывать форма предоставления этого сервиса.

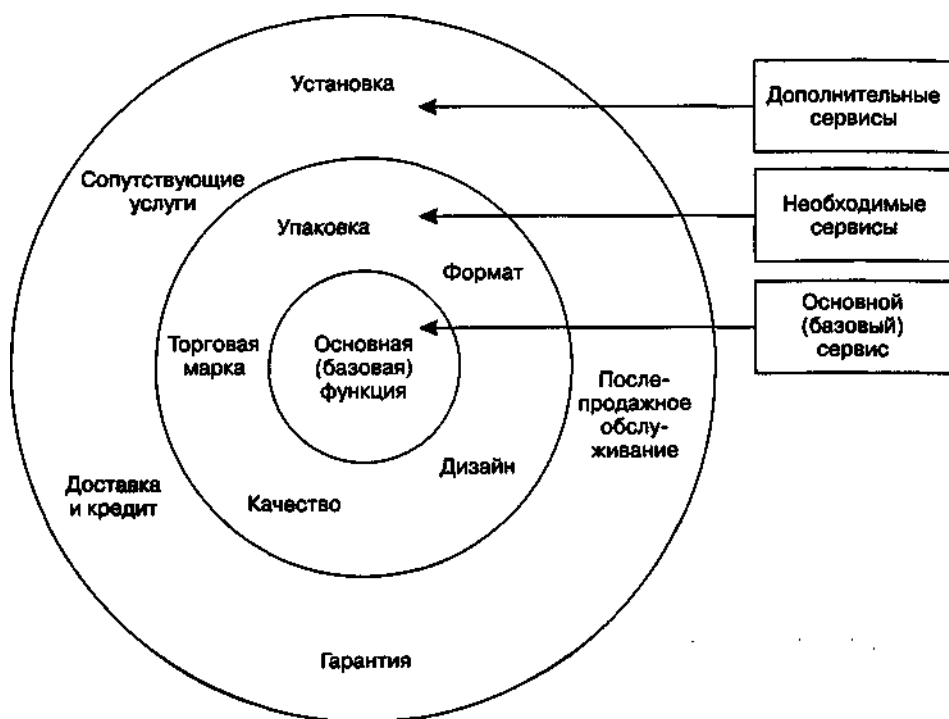


Рис. 3.6. Товар как совокупность выгод

Периферийные сервисы

Помимо базовой функциональной практичности торговая марка обладает рядом других, *периферийных сервисов*. По сравнению с основным сервисом они имеют дополнительный характер, однако при равных характеристиках конкурирующих брендов могут играть решающую роль. Периферийные сервисы делятся на две категории: «необходимые» и «добавленные».

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

Например, «безмасляные» компрессоры «Atlas-Copco» вырабатывают сжатый воздух, в котором совершенно нет частиц масла, принтеры «Epson» работают особенно тихо, японские автомобили славятся своей надежностью, микрокомпьютеры «Apple» имеют располагающий к себе пользователя внешний вид и интерфейс, техника «Bang and Olufsen» отличается неповторимым дизайном, часы «Swatch» выпускаются в разноцветных корпусах и т. д.

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

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

Периферийные услуги, как необходимые, так и добавленные, обладают свойствами, *вызывающими удовлетворение покупателя*. Они могут существенно варьироваться в зависимости от торговой марки и потому служить критериями выбора. Кроме того, можно предположить, что разные покупатели по-разному оценивают наличие тех или иных свойств. Таким образом, торговую марку, бренд, можно определить как совокупность свойств, наличие которых обеспечивает основной сервис плюс периферийные сервисы, необходимые и добавленные, важность и эффективность которых потенциальные покупатели могут воспринимать по-разному (вставка 3.2).

Заметим, что любая торговая марка обладает как минимум одной уникальной особенностью — названием. Общее представление покупателя о бренде принято называть *имиджем (образом) торговой марки*.

Покупательское поведение индивида

С маркетинговой точки зрения покупательское поведение охватывает всю деятельность до, в процессе и после принятия решения о покупке. Индивидуальные или организационные покупатели принимают активное участие в принятии этих решений и делают выбор системно в отличие от сделанного наугад или случайного выбора. Покупательское поведение рассматривается как *процесс решения проблемы*.

Рациональное решение проблемы

К процессу совершения покупки относятся все действия, так или иначе связанные с разрешением проблемы. Их можно разбить на пять этапов:

Вставка 3.2. Концепция товара по Т. Левитту [26]

Т. Левитт различает основной, ожидаемый, дополненный и потенциальный товар. Данное деление очень близко концепции совокупных свойств.

1. **ОСНОВНОЙ** товар, или главная выгода, которую предоставляет товар; его основной сервис или базовая функциональная выгода.
2. **Ожидаемый** товар отвечает минимальным ожиданиям потребителя, которые обычно сопутствуют основному товару (возможности доставки, условия оплаты, обслуживание, имидж).
3. **Дополненный** товар включает в себя все то, что предлагается сверх обычных ожиданий потребителя.
4. **Потенциальный** товар состоит из всего, что в принципе может привлечь и удержать потребителей. Это то, что может сделать фирма в будущем.

- Осознание проблемы.
- Поиск информации.
- Оценка альтернатив.
- Принятие решения о покупке.
- Поведение после покупки.

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

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

- Потребители делают выбор после *размышлений*, длительность которых зависит от важности осознаваемого риска.
- В основе выбора лежит *ожидание информации, которую предполагается получить в будущем*, а не только краткосрочные наблюдения.
- Выбор подчиняется также *принципу общего недостатка*, в соответствии с которым действует каждый человек. Любое решение предполагает издержки.

Мы живем в мире, где существует недостаток всего, причем не только денег и материальных благ, но и информации, и в особенности времени — нашего самого дефицитного ресурса, потому как его абсолютно невозможно восстановить [5].

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

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

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

Говоря о «последовательности» поведения, мы вкладываем в это слово совершенно иной смысл, нежели экономисты. Потребитель последователен в отношении *собственного набора аксиом*, а не в отношении некоего комплекса аксиом, сформулированных безотносительно к конкретной ситуации или системе предпочтений. Рациональное поведение не исключает поведения *импульсивного*. Если последнее осознанно и человек ведет себя тем или иным образом просто ради удовольствия, получаемого от совершения импульсивных действий, ради возбуждения от предвкушения неизвестных последствий, то поведение считается рациональным.

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

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

Важность воспринимаемого риска

Далеко не каждое решение о покупке требует систематичного сбора информации. Комплексность подхода к решению проблемы зависит от важности *воспринимаемого риска*, ассоциированного с покупкой, другими словами, от неопределенности в отношении масштаба последствий того или иного выбора. Обычно покупатель воспринимает шесть типов рисков, или неблагоприятных последствий [15]:

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

Рыночные исследования показывают, что покупатели вырабатывают стратегию и тактику уменьшения риска, что в ситуациях, когда информация неадекватна или последствия непредсказуемы, позволяет им действовать относительно легко и уверенно [4, с. 120].

Для уменьшения воспринимаемого риска до принятия решения о покупке покупатель может использовать разные формы информации, такие, как личные источники (сведения от членов семьи, соседей, друзей), коммерческие источники (реклама, советы продавцов, каталоги), открытые, или публичные, источники (сравнитель-

ные тесты, официальные публикации) и «экспериментальные» источники (пробные покупки товара, внимательное его изучение). Чем выше воспринимаемый риск, тем обширнее поиск информации.

Вовлеченность потребителя

В последние годы в маркетинговой литературе большое внимание уделяется концепции *вовлеченности (заинтересованности) потребителя*. Вовлеченность можно определить как:

состояние энергичности (возбужденности), которое человек испытывает в отношении связанной с потреблением деятельности [45, с. 164].

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

Три роли покупателя

Любая рыночная транзакция предполагает существование как минимум трех функций, которые может выполнять покупатель: (1) совершение покупки (т. е. выбор); (2) ее оплата; (3) использование или потребление приобретенного. Таким образом, клиент может быть покупателем, плательщиком и/или пользователем (потребителем в буквальном смысле слова) [40]:

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

Все эти роли может выполнять один и тот же человек (к примеру, домохозяйка) или организационная единица (скажем, отдел закупок) либо разные люди или отделы. Как пишут Дж. Шет и др.:

Тот, кто оплачивает товар или услугу, не всегда оказывается тем, кто ими пользуется. Равно как пользователь товара или услуги не всегда оказывается тем, кто их покупает. Любая из трех ролей (пользователь, плательщик или покупатель) делает человека клиентом [40, с. 6].

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

Пользователь является покупателем и плательщиком

К этой категории относится большинство потребительских товаров, приобретаемых для личного использования, таких, как одежда, часы, спортивные товары, услуги парикмахера и т. д. Все три роли совмещены в одном человеке. Это традиционная сфера анализа потребителей, хотя такая же концентрация ролей наблюдается на рынках, где потребителями являются владельцы малых предприятий.

Пользователь не является плательщиком или покупателем

Ситуация, когда пользователь не финансирует и не покупает продукт, встречается на рынках разных потребительских товаров, и эти товары домохозяйка приобретает для своего дома или детей. Аналогично на деловых рынках различные товары (офисная мебель, техника, расходные материалы) приобретает и оплачивает отдел закупок, а используют сотрудники, не участвующие в процессе принятия решения о покупке. Как будет показано в следующем разделе, на деловых рынках в ситуациях высокого воспринимаемого риска процесс совершения покупки более сложен, а специализация ролей имеет менее выраженный характер.

Пользователь является покупателем, но не плательщиком

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

Пользователь является плательщиком, но не покупателем

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

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

Различные подходы к решению проблемы

Можно выделить три типа подходов к решению проблемы: привычное поведение, ограниченное и направленное на расширенное решение проблемы поведение [14]:

- *Расширенное решение проблемы* применяется, когда ценность информации и/или воспринимаемый риск велики. Например, такой подход практикуется в ситуациях, когда покупатель имеет дело с неизвестной ему торговой маркой из неизвестного класса товаров. Критерии выбора для оценки альтернатив в такой ситуации неубедительны или не существуют вовсе, поэтому для

идентификации более релевантных критериев проводится интенсивный поиск информации.

- *Ограниченное решение проблемы* наблюдается в ситуации, когда покупатель имеет дело с новой, незнакомой маркой из известного ему класса товаров, обычно когда существующие бренды не обеспечивают требуемого уровня удовлетворения. Критерии выбора уже существуют, однако покупке все равно предшествует определенный поиск и оценка.
- Наконец, *привычное (рутинное) поведение* имеет место в случаях, когда потребитель накопил достаточный опыт и знания и имеет однозначные предпочтения в отношении одной или нескольких торговых марок в знакомой ему категории товаров. В данной ситуации процесс выбора имеет повторный и упрощенный характер, — потребитель не собирает или почти не собирает информацию. В такой ситуации низкой вовлеченности можно ожидать значительную потребительскую инерцию и/или лояльность по отношению к торговой марке.

Заметим, что рутинное поведение наблюдается также в отношении дешевых, часто приобретаемых товаров вне зависимости от того, насколько они известны покупателю. В этой категории товаров самую лучшую информацию можно получить, купив продукт, благо «стоимость эксперимента» невелика. В случае неудовлетворенности от совершенной покупки потребитель в следующий раз просто выберет товар другой марки. В связи с невысокой ценой, которую приходится платить за ошибку, потребность в усердном поиске информации отпадает. На рис. 3.7 представлены различные сферы анализа поведения потребителей.

Стоимость информации

Столкнувшись с проблемой выбора индивид осуществляет поиск информации главным образом для того, чтобы иметь более четкое представление об имеющихся альтернативах, их относительной ценности и условиях покупки. Различные издержки, сопряженные с поиском информации, мы подразделяем на три категории:

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

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

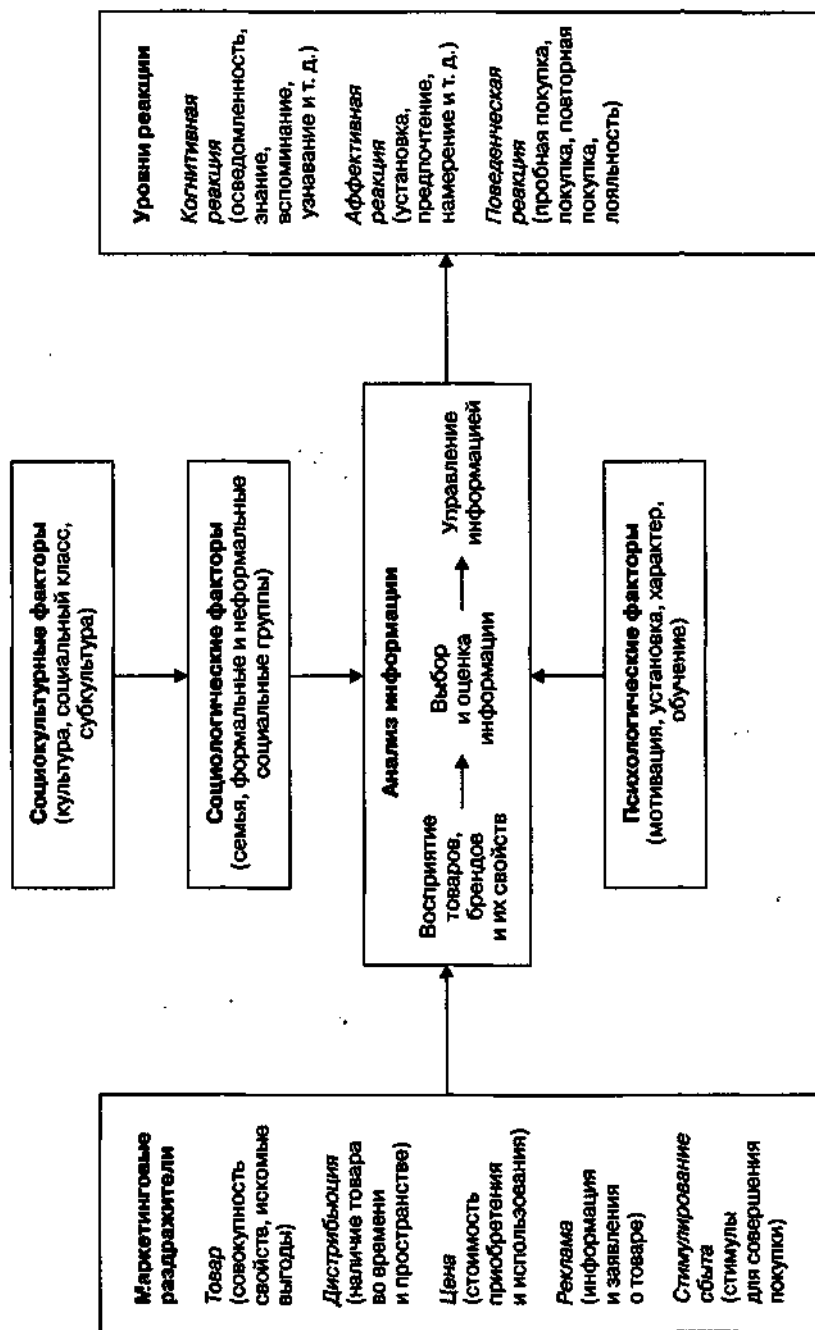


Рис. 3.7. Сферы анализа поведения потребителей

Источники информации

Затраты на восприятие свойств товара зависят от того, насколько очевидны эти свойства и выгоды. Д. Нельсон подразделяет все товары на *товары поиска* (имеющие видимые внешние качества), *товары опыта* (имеющие верифицируемые внутренние качества) и *товары доверия* (имеющие неверифицируемые внутренние качества) [29, с. 214]. В первой категории товаров свойства продукта можно легко установить до совершения покупки путем простого осмотра. Это такие товары, как одежда, мебель и игрушки, применительно к которым критерии выбора верифицируются легко и без особых затрат. В случае с товарами опыта ситуация иная: наиболее важные характеристики обнаруживаются только в процессе использования, т. е. после покупки. Примеры товаров такого типа — книги, лекарства, автомобили, компьютеры. Издержки восприятия в данном случае могут быть очень велики, а в случае с товарами доверия (профессиональные услуги, например) они еще выше. Эффективность «исследования» можно повысить, если использовать разные источники информации, имеющие разную степень надежности:

- Источники информации, в которых *доминирует производитель*, т. е. реклама, мнения и рекомендации со стороны продавцов и дистрибьюторов, витрины, брошюры. Преимущество такой информации — в ее бесплатности и доступности. Однако она неполна и необъективна в том смысле, что подчеркивает положительные качества товара и затемняет его «минусы».
- Персональные источники информации, в которых *доминируют потребители*. Это информация, поступающая от друзей, соседей, лидеров мнений — все то, что называют устной коммуникацией, проще говоря, молвой. Информация такого типа чаще всего вполне отвечает нуждам будущего покупателя. Ее надежность, как нетрудно догадаться, зависит от надежности человека-источника.
- *Нейтральные* источники информации, как то статьи в специализированных газетах и журналах (по строительству, оформлению интерьеров, охоте, аудио-видеотехнике, автомобилям и т. п.). Подобные издания обычно предоставляют массу информации по относительно низкой цене. К этой же категории относятся такие публикации, как официальные отчеты или отчеты специализированных агентств и организаций, результаты проведенных потребительскими ассоциациями лабораторных испытаний и сравнительных тестов. Преимущество данных источников информации в их объективности, фактическом изложении материала и компетентности высказываемых мнений.

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

Ценность рекламной информации

Объем содержащейся в рекламе информации — важный общественный вопрос. В рыночной экономике информационная функция рекламы в той или иной степени регулируется законодательством. В табл. 3.1 перечислены информационные категории, или «подсказки», встречающиеся в рекламных обращениях.

Таблица 3.1

Категории информационного содержания рекламы [33]

1. Цена: Сколько стоит товар? Как быстро он обесценивается?	8. Питательная ценность: Представлены ли данные о питательных свойствах товара, проводится ли прямое сравнение с другим товарами?
2. Качество: Какие характеристики товара отличают его от продукции фирм — конкурентов?	9. Упаковка: Становится ли товар более привлекательным по сравнению с альтернативами благодаря своей упаковке?
3. Функциональность: Для чего предназначен товар и насколько он соответствует своему назначению по сравнению с альтернативами?	10. Гарантии: Какие гарантийные обязательства даются в отношении товара?
4. Компоненты: Из чего состоит товар? Какие ингредиенты входят в его состав?	11. Безопасность: Какими характеристиками безопасности обладает данный товар по сравнению с альтернативами?
5. Доступность: Где можно купить товар? Когда товар поступит в продажу?	12. Независимое исследование: Представлены ли результаты исследования, проведенного независимой организацией?
6. Специальные предложения: Какие существуют ограниченные во времени неценовые предложения?	13. Собственные исследования: Представлены ли данные, собранные компанией и позволяющие сравнивать товар с продукцией конкурентов?
7. Вкус: Представлены ли доказательства, что группа потенциальных потребителей признала товар более вкусным по сравнению с конкурирующими образцами?	14. Новые идеи: Предлагается ли в рекламе совершенно новая концепция? Указаны ли ее преимущества?

В 1996 г. А. Абернети и Г. Франк опубликовали результаты исследования 118 групп данных (из 91 438 рекламных объявлений). Они установили, что среднее число подсказок равняется 2,04. Свыше 84% объявлений содержало как минимум одну подсказку, 58% — две подсказки и более, 33% — три подсказки и более. Наиболее часто встречается информация о функциональности — она фигурирует в 43% рассмотренных рекламных объявлений. Также часто встречается информация о доступности (37%), компонентах (33%), цене (25%), качестве (19%) и специальных предложениях (13%). Интересно отметить, что объявления из развитых и развивающихся стран содержали примерно одинаковое количество подсказок; в среднем 2,08 и 1,92 соответственно.

Если учесть, что реклама — это источник информации, в котором доминирует производитель, в глазах потребителей она обладает иной ценностью, нежели

информация из других источников. Фактически это *коммерческое обращение*, информационное содержание которого подчеркивает положительные аспекты товара. Тем не менее, с точки зрения потребителя, информация такого типа полезна вдвойне:

- с одной стороны, он *может ознакомиться с заявленными производителем отличительными качествами* и узнать, соответствуют ли «обещания» товара тому, что ему, потребителю, необходимо;
- с другой стороны, реклама экономит время потребителя, так как информация поступает к нему сама, без усилий с его стороны.

Г. Лепейдж подчеркивает следующий факт: потребителям более выгодно получить информацию из ориентированного на них рекламного сообщения, чем собирать ту же информацию другими средствами, например посещая разные магазины [25, с. 53]. Благодаря двум своим функциям реклама помогает потребителям минимизировать затраты на восприятие альтернативных вариантов покупки и новых потенциальных форм удовлетворения [21].

Мотивация делового (B2B) покупателя

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

Специфика деловых рынков

Основные отличия между потребительским и деловым маркетингом могут быть отнесены к трем категориям: характер связи со спросом, характеристики организационного потребителя и характеристики промышленного товара или услуги.

Спрос на товары производственного назначения

Промышленный, или организационный, спрос имеет *производный* характер. Иными словами, это спрос со стороны организации, которая использует приобретенные товары в своем производственном процессе для удовлетворения спроса, поступающего со стороны других организаций или спроса конечных пользователей. Таким образом, спрос на товары производственного назначения становится частью цепочки — *цепочки поставок* — и в конечном счете является производным от спроса на соответствующие потребительские товары. Спрос на производственные товары, в особенности на основные средства производства, крайне подвержен флуктуациям и заметно реагирует даже на малейшие изменения в конечном спросе (принцип ускорения). Часто он *неэластичен по цене*, особенно если цена товара составляет малую часть себестоимости готового изделия или товар является ключевым

компонентом, возможно, изготавливаемым по определенным спецификациям, не имеющим субститутов.

Организационный потребитель

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

Характеристики товара

Искомые товары, как правило, *известны*: потребитель знает, что именно ему требуется. Спецификации определяются очень точно, так что у поставщика остается очень мало места для «маневрирования». Промышленные товары используются в производственном процессе фирм-изготовителей, а потому обладают *стратегическим, если не жизненно важным значением*. Зачастую такие товары имеют очень много способов применения в отличие от потребительских товаров, которые предназначены для каких-то конкретных целей.

Структура промышленной цепочки поставок

Спрос на товары производственного назначения анализировать намного сложнее, потому что в данном случае товар находится в самом начале цепочки трансформаций — слишком далеко от конечного спроса, от которого он тем не менее зависит. Соответственно приходится анализировать ряд последовательных уровней спроса, причем на каждом из них существует своя структура потребностей.

Концепция *промышленной цепочки поставок* представляет собой нечто большее, чем простое перечисление названия организаций из разных отраслей и секторов экономики. Кроме того, не имеет смысла и деление экономики на первичный, вторичный и третичный секторы — такое деление устарело. Промышленная цепочка включает в себя все стадии производства, начиная с сырья и материалов и заканчивая удовлетворением конечной потребности, которая, надо отметить, может быть, и не связана с товаром или услугой. Существует иерархия отраслей в зависимости от их положения по отношению к фирме: одни стоят выше по цепочке и являются поставляющими отраслями, другие — ниже и являются отраслями клиентуры. Стратегическая сила промышленного клиента зависит помимо всего прочего от его способности «чувствовать» и управлять конечным рынком сбыта своей цепочки поставок.

Типичная структура спроса на товар производственного назначения изображена на рис. 3.8. Понятно, что в некоторых случаях цепочка спроса может быть намного длиннее и сложнее. Не претендуя на полноту охвата, мы выделяем следующие стадии спроса:

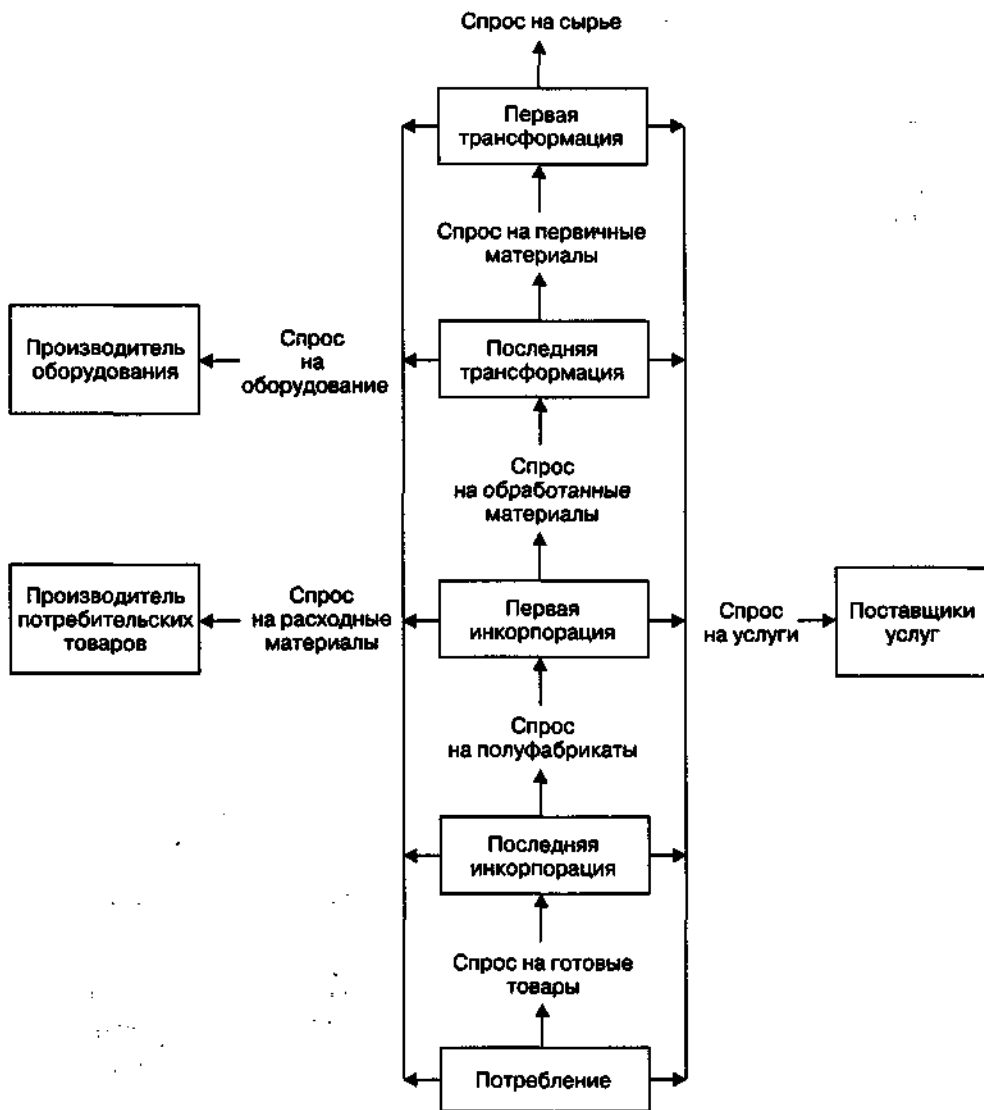


Рис. 3.8. Типовая структура промышленной цепочки поставок

- *Первая трансформация.* Здесь имеет место спрос на сырье, превращаемое в первичные материалы и полуфабрикаты, например в стальной прокат, листы, химикаты, кожу и т. д.
- *Последняя трансформация.* Спрос на первичные материалы, превращаемые в более сложные обработанные материалы, например трансформация листового металла в нержавеющую листовую сталь с гальваническим или красочным покрытием, трансформация нерафинированной стали в проволоку различного диаметра.

- *Первая инкорпорация.* Спрос на готовые изделия, используемые (инкорпорируемые) в производстве более сложных товаров, которые, в свою очередь, становятся компонентами других продуктов. Например, окрашенный листовой прокат используется для изготовления радиаторов, проволока применяется в производстве автомобильных покрышек.
- *Последняя инкорпорация.* Спрос на готовые изделия, используемые для производства готовой продукции, предназначенной для удовлетворения конечного спроса, например шин и аккумуляторов, свечей зажигания, телевизионных кинескопов, ветровых стекол автомобилей и т. д.
- *Сборка.* Спрос на широкий ассортимент товаров, объединение которых образует систему или иную сложную структуру. Например, объединение радиаторов с другими устройствами образует систему отопления. Аналогично система общественного транспорта (скажем, метро) объединяет в себе огромное количество самых разных товаров.

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

Таким образом, производственная фирма, находящаяся в начале промышленной цепочки поставок, имеет дело с последовательностью независимых видов спроса, которая в конечном итоге определяет спрос на ее собственную продукцию. Она сталкивается с двумя категориями клиентов: со своими *прямыми потребителями* и с *потребителями своих потребителей*. Для ведения активной маркетинговой деятельности фирма должна учитывать спрос со стороны прямых потребителей, промежуточных потребителей, а также спрос на конечную продукцию цепочки поставок. На рис. 3.9 приведен пример последовательности прямых и непрямых потребителей, с которыми имеет дело производитель тепловых насосов.

Состав закупочного центра

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

Закупочный центр состоит из индивидов, взаимодействие между которыми направлено на достижение цели по приобретению... Взаимодействие осуществляется исходя из ролей, которые участники исполняют в процессе покупки. Закупочный центр имеет особую структуру коммуникации (взаимодействия) и набором общих ценностей (норм), которые направляют и ограничивают поведение его участников [44, с. 35].

В закупочном центре представлено несколько ролей: пользователи, лица, оказывающие влияние, покупатели, лица, принимающие решение, и администраторы. Все эти индивиды либо принимают непосредственное участие в процессе покупки, либо отвечают за результаты деятельности фирмы и потому тем или иным образом принимают участие в принятии решений о покупках. Понимание этих ролей помогает разобраться со спецификой межличностного отношения

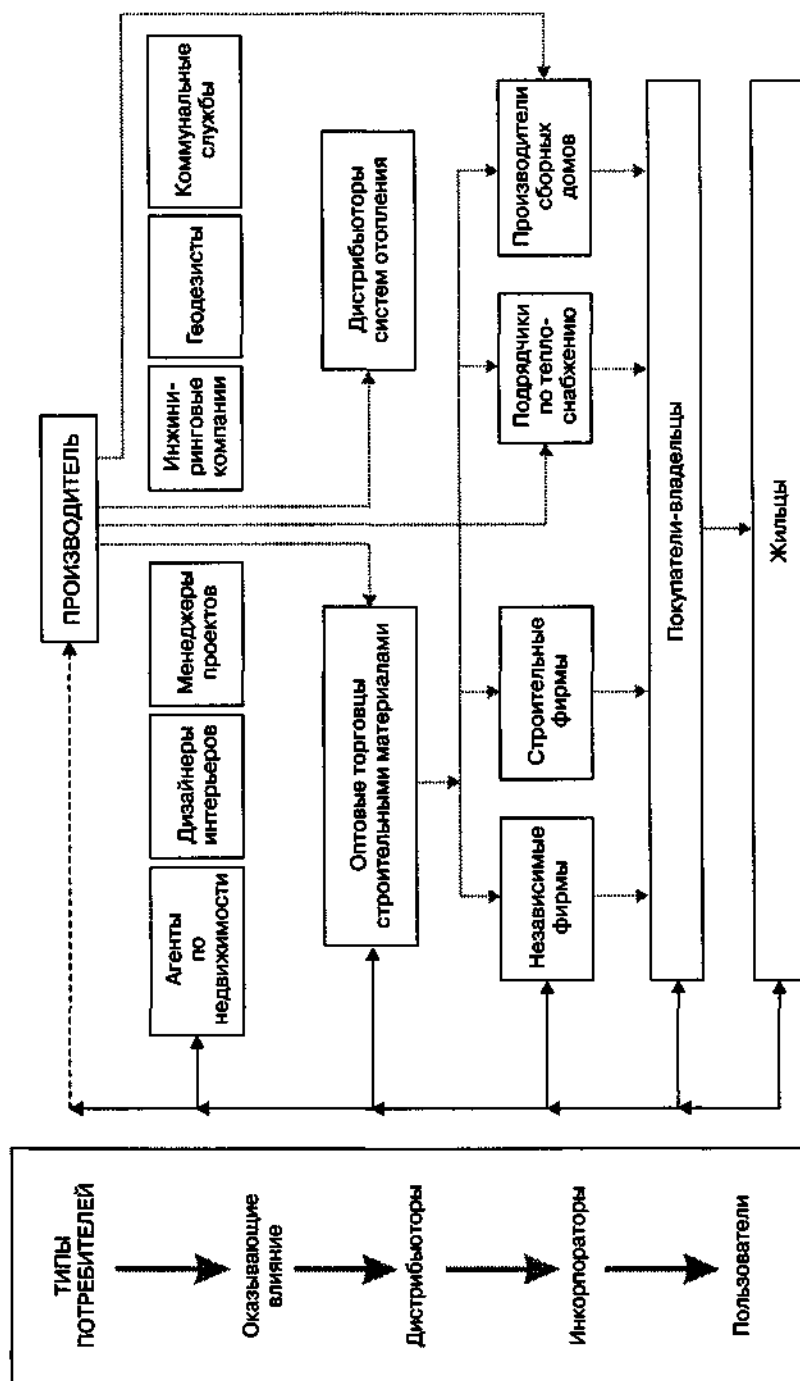


Рис. 3.9. Вертикальная структура внутреннего рынка тепловых насосов

Источник: адаптировано из FNGE, ESC, Lyon (1976).

в процессе совершения покупки. Закупочный центр состоит из людей, выполняющих разные функции, а потому их цели, мотивации и поведение будут различными. Следовательно, многие решения о покупках сопряжены с конфликтами, им предшествует сложный процесс внутренних переговоров. Состав закупочного центра варьируется в зависимости от важности принимаемых решений. В целом он включает следующие пять ролей, каждую из которых могут исполнять один или несколько человек:

- *Покупатели* обладают формальным правом и обязанностью выбирать альтернативные марки товаров и поставщиков, а также определять условия покупки и вести переговоры. Обычно этим занимается менеджер по закупкам.
- *Пользователи* — это те, кто использует товар: инженер-технолог или рабочие. Пользователи могут предъявлять требования к закупаемым товарам или отказываться от работы с теми или иными материалами. Вообще говоря, пользователи могут дать наиболее точную оценку эффективности купленных товаров и услуг.
- *Лица, оказывающие влияние*, необязательно обладают правом подписывать договоры о поставках, однако могут влиять на принимаемые решения, определяя критерии, ограничивающие выбор альтернатив. К данной категории лиц, как правило, относят сотрудников отдела НИОКР, конструкторов, инженеров, консультантов и т. д.
- *Лица, принимающие решение*, имеют формальное право и обязанность делать окончательный выбор торговой марки или поставщика. Как правило, этим выбором определен верхний предел финансовых затрат — принятием более дорогостоящих решений занимаются другие члены организации, например совет директоров.
- *Администраторы* — члены закупочного центра, контролирующие информационные потоки в группе и оказывающие косвенное влияние на процесс совершения покупки.

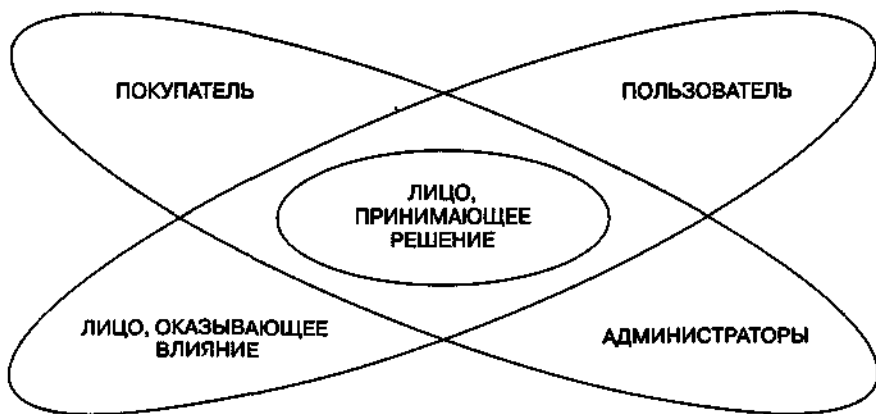


Рис. 3.10. Состав закупочного центра

Состав закупочного центра зависит также от сложности и степени определенности решения. Можно выделить следующие три ситуации:

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

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

Потребности закупочного центра

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

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

Примеры этих ценностей приведены во вставке 3.3. Дополнительная иллюстрация многомерной структуры потребности производственного покупателя содержится в табл. 3.2.

Отметим, что факторы, определяющие благосостояние производственного потребителя, отличны от тех, которые обеспечивают благополучие потребителя

Вставка 3.3. Пример потребностей промышленного покупателя [43, с. 25]

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

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

индивидуального. Структура мотивации производственного потребителя сложнее и в то же время проще. Сложнее она потому, что в деле участвует организация и работающие в ней люди, а проще потому, что главные мотивационные силы более объективны, а потому легче идентифицируемы. И все же, несмотря на то что между

Таблица 3.2

Оценка поставщика на рынке товаров производственного назначения [22]

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

двумя типами потребителей существуют реальные отличия, исходные положения концепции рыночной ориентации одинаково применимы и к рынку товаров производственного назначения, и к рынку потребительских товаров: *необходимо корректировать предложение в соответствии с общей потребностью покупателя.*

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

Процесс покупки товара производственного назначения

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

Как и в случае с решением о приобретении потребительского товара, процесс покупки товара производственного назначения можно разделить на несколько стадий. Ф. Вебстер и Й. Винд выделяют шесть таких стадий (табл. 3.3) [44, с. 80]:

- Ожидание и идентификацию проблемы.
- Определение спецификаций и составление графика покупки.
- Поиск альтернатив.
- Оценку альтернативных вариантов покупки.
- Выбор поставщиков.
- Контроль и оценку эффективности.

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

Таблица 3.3
Стадия принятия решения и роли закупочного центра [44]

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

Понятно, что не все решения о покупках производственных товаров принимаются в соответствии с данной процедурой. Организация процесса покупки зависит от того, насколько сложно решение и насколько велики риск или новизна. Кроме того, принятие решений и организационные процессы зависят от самой фирмы, точнее, от ее размера и видов деятельности.

Нетрудно догадаться, что на каждой стадии процесса покупки роли членов закупочного центра различны. Анализ призван ответить на следующие вопросы:

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

Как правило, эта информация собирается путем опросов. Используется она, например, для обучения торговых представителей, которые обязаны изучить механизм функционирования закупочного центра во всех деталях.

Как пишет Дж. Валла, обучение продавцов данному типу анализа способствует тому, что они [43, с. 27]:

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

В гл. 7 будет показано, что характер работы закупочного центра является важным критерием сегментирования рынков товаров производственного назначения.

Резюме

В основе рыночной экономики лежит принцип удовлетворения нужд потребителей, однако в некоторых кругах популярна теория о том, что маркетинг сам создает потребности. Понятие потребности неоднозначно, так как сопряжено с субъективной оценкой, основанной на морали или идеологии. Если абстрагироваться от существующих в обществе этических и социальных норм, маркетинг плюралистичен, в нем признается многообразие вкусов и предпочтений. Разделение потребностей на абсолютные и относительные выдвигает на передний план существование диалектики относительных потребностей, что свидетельствует о невозможности насыщения. Аналогичным образом деление потребностей на врожденные и приобретенные показывает, что понятие насыщения применимо только к приобретенным, производным потребностям, т. е. к доминирующим в данный момент времени технологическим решениям. Практическая психология предлагает ряд мотивационных ориентации. Практическое значение имеют такие кон-

цептуальные разработки, как теория «раздражитель — реакция», иерархия потребностей по А. Маслоу и теория ценностей потребления Шета—Ньюмена—Гросса. Принципы организационного, или делового, маркетинга и потребительского маркетинга одинаковы, однако между тем и другим есть два существенных отличия. Во-первых, производственная фирма имеет дело с цепочкой поставок, состоящей из независимых фирм, которые в конечном счете определяют спрос на ее продукцию, именуемый производным спросом. Производственная фирма работает с двумя категориями клиентов: своими прямыми потребителями и потребителями этих потребителей. Во-вторых, производственный потребитель представлен группой индивидов, называемой закупочным центром, которые выполняют разные функции и имеют разные мотивации. Знание потребностей и ролей каждого члена закупочного центра в процессе совершения покупки на каждой стадии цепочки является ключевым для разработки маркетинговой стратегии.

Вопросы и задания

1. Какие выводы можно сделать из критики маркетинга как создателя искусственных потребностей? Проанализируйте эту теорию на конкретном примере из собственного потребительского опыта.
2. Воспользуйтесь типологией А. Маслоу или Дж. Шета, Б. Ньюмена и Б. Гросса и объясните успех таких товаров, как «Coca-Cola» и «Swatch».
3. Охарактеризуйте и сравните структуру потребностей индивидуального потребителя и производственного потребителя. Определите основные сходства и различия, возникающие из сложной природы потребности производственного потребителя.
4. Охарактеризуйте потребности каждого члена закупочного центра в компании, выпускающей высокотехнологичные товары.
5. Возможен ли момент, когда произойдет полное насыщение потребления?

Глава 4

МАРКЕТИНГОВАЯ ИНФОРМАЦИОННАЯ СИСТЕМА

Один из важнейших вопросов, стоящих перед ориентированной на рынок организацией, заключается в том, как отслеживать потребительский спрос и потребности макрорыночной среды, с тем чтобы прогнозировать будущее? Ответом на этот вопрос стала разработка концепции формализованной *маркетинговой информационной системы* (МИС), которая обеспечивает сбор и распространение в организации данных о рынке, тем самым способствуя принятию ориентированных на рынок решений. Целью МИС является интеграция маркетинговых данных (данных внутренней отчетности, отчетов продавцов, данных маркетинговых служб, результатов маркетинговых исследований и т. д.) в единый способствующий принятию маркетинговых решений информационный поток. В рамках МИС роль *маркетинговых исследований* заключается преимущественно в специализированном сборе и анализе данных. Маркетинговые исследования позволяют предоставлять принимающим решения лицам информацию о многих аспектах рынка. В этой главе мы рассмотрим основные элементы МИС и прежде всего задачи и методы маркетинговых исследований.

Цели главы

Изучив эту главу, вы получите представление о:

- важности маркетинговой информации для ориентированной на рынок компании;
- структуре маркетинговой информационной системы;
- роли научного подхода в маркетинговых исследованиях;
- отличиях между зондирующими (разведочными), дескриптивными и каузальными исследованиями;
- характеристиках основных методов сбора первичных данных;
- потенциале новых методов каузальных исследований.

Структура маркетинговой информационной системы

Немного найдется менеджеров, довольных получаемой ими информацией о рынке. Причины этого недовольства заключаются в следующем:

- доступная информация очень часто оказывается бесполезной в процессе принятия решения;
- информации слишком много, чтобы пользоваться ею эффективно;

- информация рассредоточена по всей фирме, и ее трудно найти;
- ключевая информация поступает или слишком поздно, чтобы ее можно было использовать, или в искаженном виде;
- некоторые менеджеры могут задерживать информацию у себя, не передавая ее другим подразделениям или коллегам;
- трудно проверить достоверность и точность информации.

Роль маркетинговой информационной системы (МИС) состоит в тщательном изучении информационных потребностей, разработке отвечающей этим потребностям информационной системы, централизации имеющейся информации и организации ее распределения в организации. Определение МИС может быть сформулировано следующим образом:

Маркетинговая информационная система — это устойчивая и интерактивная структура, объединяющая людей, оборудование и процедуры сбора, анализа, оценки и распределения надлежащей, своевременной и достоверной информации между лицами, принимающими маркетинговые решения, с целью повышения эффективности маркетингового планирования, внедрения и контроля [16, с. 110].

Структура МИС изображена на рис. 4.1. Как следует из рисунка, мониторинг макромаркетинговой среды входит в обязанности менеджмента организации. Сбором и анализом потоков информации занимаются три подсистемы: система внутренней отчетности, система делового наблюдения (разведки) и система маркетинговых исследований. Четвертая подсистема — аналитическая рыночная система, отвечающая за обработку данных и передачу информации руководству для ее изучения, принятия решений и контроля — будет рассмотрена в следующей главе.

С этой точки зрения маркетинговые исследования являются лишь одним из компонентов МИС. Роль маркетинговых исследований определяется четко и ограничивается конкретной проблемой, в отношении которой необходимо принять решение. Роль МИС намного шире, а сама МИС организована на постоянной основе. Ниже мы кратко опишем задачи и содержание трех ее подсистем.

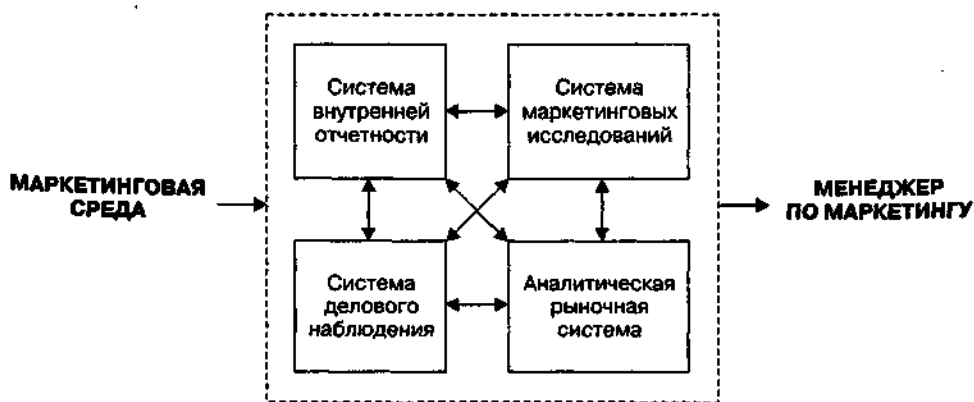


Рис. 4.1. Структура маркетинговой информационной системы

Система внутренней отчетности

Все организации собирают внутренние данные, что является частью их обычной деятельности. Эти данные, собираемые в целях, отличных от исследовательских, называются *внутренними вторичными данными*. Данные о продажах, например, регистрируются в рамках цикла «заказ — поставка — оплата». Кроме того, фиксируются данные о себестоимости, о затратах на рекламу и стимулировании сбыта; от торговых представителей и дилеров, отделов НИОКР и производства поступают соответствующие отчеты. И это лишь некоторые источники данных, которые существуют в современных организациях. Данные о продажах необходимо регистрировать таким образом, чтобы обеспечить возможность классификации по типам потребителей, процедурам оплаты, товарным линиям, сбытовым территориям, периодам времени и т. д.

Например, ежемесячный отчет о продажах с классификацией по товару, группе потребителей и сбытовой территории позволяет проводить следующий анализ:

- сравнивать объемы продаж за истекший период в натуральном и стоимостном выражении;
- анализировать структуру продуктового микса в общем обороте;
- анализировать показатель удельного товарооборота;
- оценивать эффективность сбытовых усилий, сравнивая объемы продаж по территориям, количество коммерческих контактов, средний доход от одного контакта и т. д.;
- анализировать степень проникновения на рынок на различных территориях с учетом индексов покупательской способности.

Многие компании собирают и хранят данные о продажах и затратах в объеме, недостаточном для исследовательских целей. Эти данные, хранимые и обрабатываемые в рыночной аналитической подсистеме, должны представлять собой базу данных временных рядов, пригодных, в частности, для прогнозирования. Они могут использоваться для следующих видов анализа:

- графический анализ для идентификации трендов, сезонности и темпов роста;
- краткосрочное прогнозирование объема продаж на базе эндогенных (внутренних) методов прогнозирования сбыта, таких, как экспоненциальное сглаживание;
- корреляционный анализ связей между объемами продаж и ключевыми факторами влияния, такими, как коэффициенты распределения, затраты на рекламу, относительная цена;
- параметрические или многомерные эконометрические модели.

Данные методы прогнозирования будут рассмотрены в гл. 8.

Развитию систем внутренней отчетности способствовало повсеместное распространение компьютерной техники. При разработке системы отчетности необходимо соблюсти ряд требований:

- *своевременность*: информация должна быть доступна в момент, когда она необходима;
- *гибкость*: информация должна быть доступна в разных формах и степенях детализации, чтобы удовлетворялись информационные потребности в различных ситуациях, требующих принятия решений;

- *полнота*: система отчетности должна охватывать весь спектр информационных потребностей, но при этом не допускать возможности информационной перегрузки;
- *точность*: точность информации должна соответствовать ситуации принятия решения, кроме того, информация не должна быть чересчур детализированной;
- *удобство*: информация должна быть легко доступна принимающему решение лицу, а также четкой и практичной.

Источником данных для системы внутренней отчетности является сама организация, а потому они имеют минимальную стоимость. Эти данные составляют основу МИС, ее каркас. Как видно из рис. 4.2, в фирмах используется много разных источников информации. Что интересно, в данном конкретном примере самым главным информационным источником являются собственно потребители.

Система делового наблюдения

Данные из системы внутренней отчетности должны дополняться информацией о макрорыночной среде и о конкурентах. Роль системы делового наблюдения, или деловой разведки, в том и состоит, чтобы собирать информацию об изменениях во внешней среде, с тем чтобы руководство могло отслеживать сильные и слабые стороны конкурентной позиции фирмы. Подробное описание данного типа информации будет дано в гл. 11.

Существуют различные методы делового наблюдения: метод случайного наблюдения, привлечение торгового персонала, создание центров информационного обслуживания или приобретение данных у синдицированных источников;

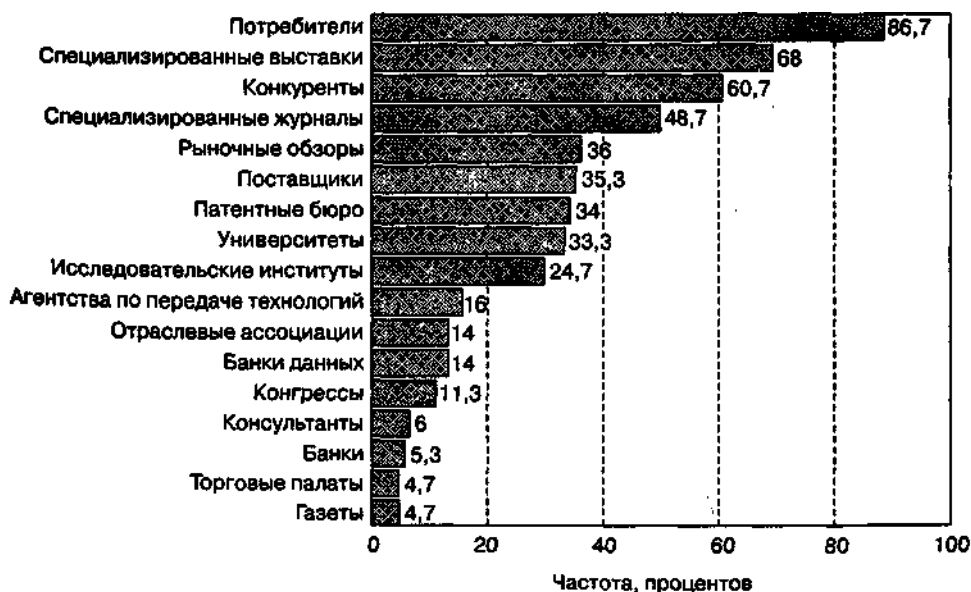


Рис. 4.2. Важность источников рыночной информации [20, с. 1101]

- *Метод случайного наблюдения* заключается в неформальном самостоятельном поиске информации со стороны менеджеров: они читают газеты и специализированные издания, общаются с поставщиками, дистрибьюторами, потребителями, участвуют в профессиональных собраниях, выставках и т. д.
- *Торговый персонал* зачастую в состоянии предоставить данные по многим аспектам рыночной ситуации. Продавцы могут раньше всех замечать происходящие на рынке изменения или новые действия конкурентов. Сбытовые работники фирмы должны быть обучены, а предоставление ими рыночной информации должно быть мотивированным.
- Некоторые компании создали *центры информационного {документационного} обслуживания*, где персонал систематически изучает и анализирует важнейшие специализированные (отраслевые или профессиональные) издания. Например, о конкурентах можно многое узнать из их официальных отчетов. По окончании исследования составляется информационный бюллетень, который распространяется между сотрудниками фирмы.
- Большинство компаний также приобретает *синдицированные данные* у сторонних организаций, которые собирают и продают стандартизованные сведения о распределении долей рынка, розничных ценах, расходах на рекламу, стимулирование сбыта и т. д.

Помимо внутренней отчетности и данных делового наблюдения маркетинг менеджмент нуждается также в изучении конкретных проблем и возможностей, таких, как тестирование концепций новых товаров, исследование имиджа торговой марки, прогнозирование объема продаж в конкретной стране или регионе и т. д. Такие целенаправленные проекты являются прерогативой системы маркетинговых исследований.

Система маркетинговых исследований

Роль маркетинговых исследований заключается в том, чтобы предоставить менеджменту данные и информацию, необходимые для принятия и внедрения рыночной ориентации. Более точно эту роль можно определить так:

Маркетинговые исследования включают в себя диагностирование информационных потребностей и выбор релевантных взаимосвязанных переменных, для которых собирается, записывается и анализируется достоверная информация [24, с. 3].

Согласно этому определению, маркетинговые исследования выполняют четыре функции:

- *Диагностирование потребностей в информации*, что предполагает активное взаимодействие рыночного аналитика и лица, принимающего решение.
- *Выбор переменных* для оценки, что требует способности переводить управленческую проблему в эмпирически проверяемые исследовательские вопросы.
- Необходимость обеспечения *внешней и внутренней валидности* собираемой информации, что делает необходимым владение методологией исследования.
- *Передача информации* менеджменту для изучения, принятия решений и контроля.

Таким образом, роль рыночного аналитика не ограничивается техническими аспектами, связанными непосредственно с работой над исследовательским проектом. Аналитик должен принимать активное участие в постановке исследовательской проблемы, в разработке плана исследования, а также в интерпретации и использовании результатов исследования.

Польза маркетинговых исследований для менеджмента

Пользу маркетинговых исследований для принятия решений в стратегическом и операционном маркетинге можно определить по-разному. В целом исследования отвечают следующим трем целям:

- *Помощь в изучении* — в обнаружении, описании, анализе, оценке и прогнозировании рыночных факторов и спроса.
- *Помощь в принятии решений* — в определении наиболее подходящих маркетинговых инструментов и стратегий, а также в определении оптимального уровня вмешательства.
- *Помощь в контроле* — в определении эффективности маркетинговых программ и оценке результатов.

Первая цель в значительной степени связана со стратегическими маркетинговыми решениями и содержит важную креативную компоненту: обнаружение новых возможностей и/или незадействованного рыночного потенциала. Две другие цели относятся скорее к лицам, занимающимся операционным маркетингом.

Маркетинговые исследования нередко воздействуют и на отличные от маркетинговых функции. Например, сведения об изменении отношения рынка к проблемам окружающей среды могут подвигнуть конструкторов и производителей на разработку экологически более чистых товаров. Точно так же прогнозы объемов продаж являются одним из ключевых параметров при финансовом анализе, планировании дистрибьюции и в логистике.

Ключевой вопрос, на которой должен ответить столкнувшийся с проблемой принятия решения менеджер, звучит так: требуется ли специальное маркетинговое исследование? Прежде чем дать на него ответ, необходимо учесть следующие факторы:

1. *Временные ограничения.* Маркетинговые исследования требуют довольно много времени, а решения во многих случаях необходимо принимать быстро, даже если информация неполна. Фактор времени крайне важен: неотложность некоторых ситуаций не оставляет возможности для проведения исследования. Данный фактор подчеркивает важность МИС как постоянно действующей информационной системы.
2. *Наличие данных.* Во многих случаях руководство фирмы уже обладает достаточным количеством информации, так что правильное решение можно принять и без дополнительных исследований. Именно такой тип ситуации должен возникать, когда в компании имеется налаженная, постоянно действующая МИС. Иногда маркетинговые исследования все же проводятся, чтобы принимающих решение не обвинили в халатном отношении к делу. В этом случае они являются, скорее, подстраховкой, которая придется кстати, если принятое решение окажется неверным.

3. *Ценность для фирмы.* Ценность маркетингового исследования зависит от характера стоящего на повестке дня управленческого решения. По отношению ко многим рутинным решениям цена ошибки минимальна — во всяком случае она не покрывает затрат на проведение исследования, которые могут быть значительными. Поэтому, прежде чем проводить исследование, менеджеры должны задать себе вопрос: *«Позволит ли информация, полученная в ходе исследования, повысить качество решения настолько, чтобы перекрыть расходы?»* Во многих случаях даже скромное маркетинговое исследование способно значительно повысить качество управленческих решений.

Часто исследования не связаны с какими-то конкретными решениями, а имеют исключительно зондирующий характер. Их цель — добиться более глубокого знания рынка или найти возможности на новом, неизвестном рынке. Подобный тип исследований обычно способствует правильному выбору имеющихся у фирмы стратегических альтернатив.

Маркетинговые исследования и научный метод

Сегодня уже никто не сомневается, что менеджмент — это в значительно большей степени искусство, чем наука. В случае с маркетинговыми исследованиями ситуация диаметрально противоположна: они обязаны иметь научный характер. Дело в том, что маркетинговые исследования сопряжены с *качественными (проверенными) знаниями*, а без качественных знаний не будет и удачных управленческих решений [24, с. 7]. Суть в том, что исследователи пытаются установить объективные «истины». Менеджеры хотят принимать решения исходя из точной и "непредвзятой информации, а это говорит о том, что исследователь должен прибегать к научным методам сбора и анализа данных.

Научный метод направлен помимо всего прочего на обеспечение двух типов валидности: внутренней и внешней:

- *Внутренняя валидность* — это ответ на вопрос: не могут ли наблюдаемые эффекты маркетингового раздражителя (цены, рекламного сообщения, стимулирования сбыта и т. д.) быть вызваны переменными, отличными от изучаемого фактора? Однозначно ли установлена связь между тем и другим? В отсутствие внутренней валидности мы получаем эксперимент со смешиванием эффектов и не можем судить о причинно-следственных связях.
- *Внешняя валидность* связана с возможностью обобщения результатов эксперимента. На какие группы населения, географические регионы и т. д. можно проецировать наблюдаемые эффекты?

Проблема научной достоверности имеет фундаментальный характер, потому что по результатам маркетинговых исследований принимаются такие рискованные решения, как выпуск новых товаров, корректировка цены или использование той или иной рекламной идеи.

Характеристики научного знания

Для проведения маркетинговых исследований, которые имели бы научный характер, необходимо хотя бы коротко остановиться на особенностях научного метода [24, с. 26-30]:

1. *Научное знание основано на фактах.* Наука начинается с установления фактов и направлена на их описание и объяснение. Установленные факты — это эмпирические данные, полученные посредством теорий и позволяющие, в свою очередь, уточнять их.
2. *Наука не ограничивается фактами.* Деятельность рыночного аналитика не должна ограничиваться простыми в обнаружении фактами. Неотъемлемой частью исследовательского процесса являются качественные исследования. Рыночный аналитик должен находить новые факты, но они должны быть достоверны и оставлять возможность для эмпирической верификации или опровержения.
3. *Научное знание верифицируемо (или опровергаемо).* Научное знание может быть проверено эмпирическим путем: посредством наблюдения или эксперимента. Это одно из основных правил науки. Всегда должна оставаться возможность для опровержения предположения или теории. Ученый может сформулировать свою мысль только так: «У меня есть теория, которую я проверил с использованием объективных: данных, и эти данные соответствуют моей теории».
4. *Наука имеет аналитический характер.* Рыночный исследователь делает попытку разложить процесс принятия решения о покупке на элементарные составляющие, с тем чтобы выявить воздействующие на весь процесс механизмы. Проанализировав составляющие по отдельности, а также выявив взаимосвязь между ними, исследователь может определить, как происходит весь процесс принятия решения. В следующей главе, когда мы будем говорить о концепции установки, будет приведен пример такого аналитического подхода.
5. *Научное знание четко и точно.* Конечно, добиться идеальной точности и безошибочности научного знания невозможно, но все же к этому нужно стремиться. Для этого исследователь должен ставить вопросы максимально четко, однозначно формулировать концепции, оценивать и фиксировать наблюдения как можно более полно и детально.
6. *Научное знание может быть передано другим.* Результаты исследования должны быть передаваемы в принципе, т. е. отчет об использованных методах исследования должен быть достаточно полон, а сами результаты — достаточно точны, чтобы другой исследователь мог повторить эксперимент в целях независимой верификации или продублировать эти результаты.
7. *Научное знание имеет обобщенный характер.* Исследователь рынка должен сопоставлять факты с общими закономерностями, свойственными широкому спектру явлений. Это позволяет делать обобщения, на основе чего и принимаются маркетинговые решения. Рыночного аналитика интересуют не просто действия индивидуального потребителя, а скорее, возможность повторения этих действий другими индивидами в той же ситуации.

Взаимодействие менеджера и исследователя

Управленческая ценность маркетинговых исследований во многом определяется качеством взаимодействия рыночного аналитика, который осуществляет исследовательский проект, и лица, принимающего решение и пользующегося резуль-

татами исследования. Во многих случаях рыночные исследователи недостаточно ориентированы на менеджмент, а многие менеджеры не вполне понимают исследователей. Чтобы не возникало подобных проблем с коммуникацией, обязанности менеджера и исследователя должны быть определены как можно более четко и приняты обеими сторонами.

Пользующийся результатами исследования должен указать исследователю рынка:

- Точную формулировку проблемы, с которой столкнулась фирма, и предполагаемый способ принятия решения.
- Источник проблемы и сложившуюся ситуацию.
- Все ограничения по финансовым затратам и времени на проведение исследования, а также по образам действий, на которые реально может пойти компания.
- Какие данные предоставит сама фирма и где (у кого) их получить.
- Любые изменения ситуации, происходящие в процессе проведения исследования.

Обязанности исследователя:

- Честно и внятно разъяснять значение и любые недостатки ожидаемых результатов исследования.
- Оказывать максимальную помощь в представлении и объяснении выводов, содействовать их использованию в принятии решения.
- Требовать, чтобы принимающее решение лицо предоставило информацию, необходимую для планирования и проведения исследования.
- Настаивать на составлении достоверных и полных отчетов о результатах исследования.
- Не допускать искажения или сокращения результатов по причине субъективности или предрассудков пользователя.

Когда дело доходит до представления результатов исследования руководству, некоторые исследователи забывают, что их роль состоит в выдаче рекомендаций, а не в принятии решений вместо менеджеров. Подобным образом некоторые менеджеры относятся к исследователям как к ясновидцам, способным «просчитать» всю ситуацию и полностью устранить неопределенность. Как результат неразвитости коммуникационных навыков менеджеров многие исследовательские проекты изначально не ориентированы на принятие решения.

Стадии исследовательского процесса

Систематический исследовательский проект требует тщательного планирования и упорядоченного исследования. Маркетинговое исследование, как и другие формы научного исследования, представляет собой последовательность взаимосвязанных действий. Можно выделить пять стадий исследовательского процесса (рис. 4.3).

1. *Постановка проблемы.* Прежде всего менеджер (пользователь результатов исследования) и рыночный аналитик (исследователь) должны четко сформулировать проблему и согласовать цель исследования. Следует помнить старую истину маркетинговых исследований: *«Правильно поставленная проблема — наполовину решенная проблема»*. Другими словами, если не знаешь,

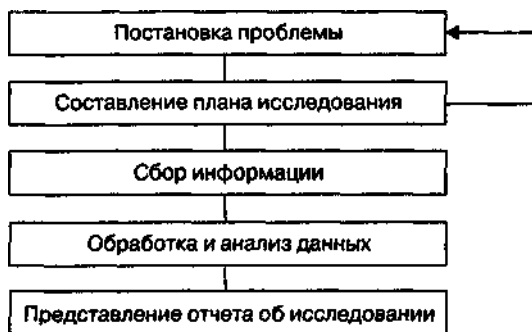


Рис. 4.3. Стадии исследовательского процесса [7]

чего ищешь, то, скорее всего, ничего и не найдешь. Таким образом, на данной стадии работы важно взаимодействие принимающего решение лица и аналитика. Цель исследования — как можно более точно определить ту информацию, которая необходима для повышения качества принимаемого решения.

2. *Составление плана исследования.* План исследования — это основной документ, в котором определяются методы и процедуры сбора и анализа необходимой информации. По сути, это план исследовательских действий. Составляет план, как правило, рыночный аналитик. План исследования должен разрабатываться профессионально и содержать гипотезу и вопросы исследования, источники информации, инструменты исследования (фокус-группы, опросы, эксперименты), методологию построения выборок, календарный график и смету расходов. Лицо, принимающее решение, утверждает план исследования, предварительно проверяя, будет ли собранная информация отвечать его запросу.
3. *Сбор информации.* После утверждения плана исследования может начаться процесс сбора информации у респондентов. Во многих случаях эта процедура поручается специализированной исследовательской фирме. С развитием телекоммуникаций и вычислительной техники методы сбора данных быстро меняются. В качестве примеров новых методов можно назвать опросы по телефону с вводом данных в компьютер, интервьюирование посредством компьютерных сетей, интерактивные терминалы в торговых центрах, интервьюирование по факсу, регистрацию универсальных кодов продуктов на электронных кассовых машинах и др. Все они ускоряют процесс сбора данных и одновременно уменьшают вероятность ошибок. Выделяются две фазы сбора данных: предварительное тестирование и основное исследование. На предварительной фазе используется малая выборка и определяется, правильно ли выбраны методы сбора данных для основного исследования.
4. *Обработка и анализ данных.* После того как данные собраны, их необходимо перевести в формат, отвечающий на вопросы менеджера. На этой стадии проводится редактирование, кодирование, табулирование данных и определение одностороннего или двустороннего распределения частот. Как правило,

этимися задачами также занимается сторонняя исследовательская фирма, причем применяемые ею правила и процедуры необходимо строго контролировать. Для получения итоговых данных, чтобы они были обоснованны, для более точной интерпретации или выявления новых данных или обнаружения взаимосвязей применяются различные методы статистического анализа. Более сложные многофакторные методы должны применяться только в том случае, если это соответствует цели исследования.

5. *Представление отчета об исследовании.* Последняя стадия исследовательского процесса заключается в интерпретации информации и подготовке выводов для принятия управленческого решения. Отчет об исследовании должен представить результаты так, чтобы их использование было наиболее эффективным, т. е. имело практическое значение для управленческой аудитории. Здесь важно не ограничиваться одними техническими аспектами исследования, так как любой ответственный менеджер хочет убедиться в достоверности результатов — в противном случае он не будет ими пользоваться. Здесь мы снова сталкиваемся с вопросом взаимодействия менеджера и исследователя.

Данный процесс применим ко всем видам исследований, хотя стадии могут частично перекрываться одна другой. Кроме того, относительная важность каждой стадии зависит от характера рыночного исследования.

Типы маркетинговых исследований

Маркетинговые исследования можно классифицировать в зависимости от используемых методов или от характера исследовательской проблемы. Наиболее распространенные методы исследования — опрос, эксперимент и наблюдение. От характера проблемы зависит, будет ли исследование зондирующим, дескриптивным или каузальным. Примеры представлены в табл. 4.1.

Таблица 4.1
Типы проблем в маркетинговых исследованиях [7]

Зондирующие исследования	Дескриптивные исследования	Каузальные исследования
Объемы продаж торговой марки А падают, а мы не знаем почему	Какие люди покупают нашу марку? Кто покупает марку нашего прямого конкурента?	Предпочитают ли покупатели наши товары в «экологической» упаковке?
Проявит ли рынок интерес к нашему новому товару?	Каким должен быть целевой сегмент рынка нашего нового товара?	Какая из двух рекламных идей более эффективна?

Зондирующие исследования проводятся для уточнения проблемы, для углубленного изучения рыночной ситуации, для поиска идей или сути события и для определения направлений будущих исследований. В них не ставится цель найти неопровержимые доказательства правильности того или иного образа действий. Используемые методы: статистическая обработка данных и качественное исследование.

- *Дескриптивные исследования* отвечают на вопросы «кто?», «что?», «когда?», «где?», «как?». Задача такого исследования — определить частоту наступления того или иного события или связь между двумя переменными. В отличие от зондирующих исследований дескриптивные исследования исходят из более четкого понимания проблемы. Дескриптивная, или описательная, информация — это обычно все, что требуется для решения маркетинговой проблемы. Методы: анализ вторичных данных, наблюдение и коммуникационные методы. Большинство маркетинговых исследований относится к дескриптивному типу.
- *Каузальные исследования* — наиболее претенциозная форма исследования, она связана с установлением причинно-следственных связей. Обычно характер этой связи известен заранее и его необходимо подтвердить или объяснить. Например, исследователь должен показать, как повлияют на объем продаж та или иная цена, упаковка или реклама. Как правило, каузальные исследования проводятся в форме управляемого эксперимента.

В принципе, зондирующие и дескриптивные исследования должны предшествовать анализу причинно-следственных связей и зачастую выступать в качестве предварительных этапов (рис. 4.4). Впрочем, существуют и другие последовательности действий. Например, при обнаружении каузальной гипотезы исследователю могут понадобиться дополнительные зондирующие или дескриптивные исследования. В последующих разделах мы рассмотрим цели и методы всех трех типов маркетинговых исследований более подробно.

Зондирующие исследования

Маркетинговое исследование имеет зондирующий характер, когда требуется понять суть события или найти идею, а не формально проверить гипотезу, выведенную из теории или предыдущих исследовательских проектов. Данный тип исследования очень популярен в фирмах ввиду своей низкой стоимости, быстроты, гибкости, креативности и способности генерировать новые идеи.

Цели зондирующего исследования

Потребность в зондирующем исследовании обычно возникает в случае, когда фирма имеет дело с нечетко сформулированными проблемами, такими, как «Объемы продаж торговой марки X падают, а мы не знаем почему» или «Проявит ли рынок



Рис. 4.4. Различные последовательности исследования [7]

интерес к нашему новому товару!» В таких случаях аналитик может получить большое число разнообразных ответов. Так как проверять правильность каждого из них непрактично, проводится зондирующее исследование: устанавливается наиболее вероятное объяснение(я), которое затем проверяется эмпирически. Таким образом, главные цели зондирующего исследования состоят в том, чтобы:

- быстро изучить источники проблем или потенциальные возможности;
- точнее сформулировать нечеткую проблему для дальнейшего исследования;
- выдвинуть гипотезы или предположения в отношении проблемы;
- собрать и проанализировать легкодоступную информацию;
- определить приоритеты для будущих исследований;
- познакомить аналитика с проблемой или с рынком;
- уточнить концепцию.

В целом зондирующие исследования применимы для изучения любой проблемы, сведения о которой недостаточны.

Выработка гипотез

Зондирующие исследования особенно полезны на первой стадии исследовательского процесса, когда формулируется проблема, поскольку позволяют перевести эту проблему в конкретные исследовательские цели. Цель — выработать проверяемые гипотезы. Гипотезы указывают то, что мы ищем; предлагают возможные решения исследовательской проблемы и вносят элемент конкретики. Обычно формулируется несколько конкурирующих гипотез, конкретных или неявных.

Как аналитик вырабатывает гипотезы? Схематично этот процесс изображен на рис. 4.5. Можно выделить четыре главных источника информации:

- 1) теория таких дисциплин, как экономика, психология, социология или маркетинг;
- 2) управленческий опыт решения подобных проблем;
- 3) вторичные данные (см. ниже);
- 4) зондирующее исследование, когда нет ни теории, ни опыта.

По окончании зондирующего исследования аналитик должен знать, какие данные ему необходимо собрать, чтобы подтвердить или опровергнуть конкурирующие объяснения. В табл. 4.2 приведен пример исследования для выявления причин

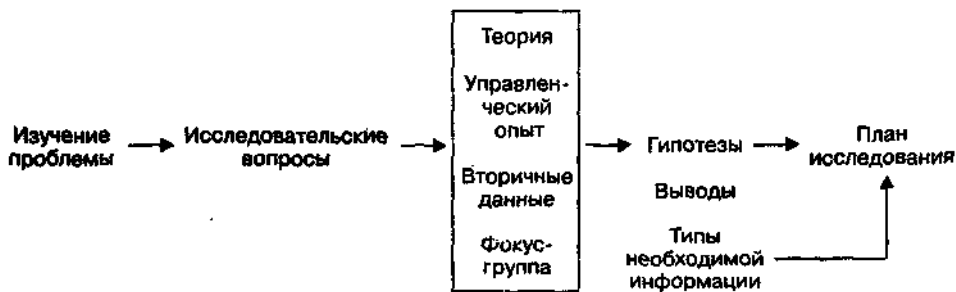


Рис. 4.5. Процесс выработки гипотезы

слабого распространения кабельного телевидения в некоторых регионах. В ходе зондирующего исследования было выдвинуто семь возможных объяснений (или гипотез). Соответствующие цели исследования четко указывают на те данные, которые необходимы для верификации этих пробных объяснений.

Таблица 4.2

От исследовательской проблемы к исследовательским вопросам

Исследовательская проблема: <i>Почему в некоторых регионах процент подключения частных домов к кабельному телевидению намного ниже среднего?!</i>	
Гипотезы	Исследовательские вопросы
1. Обеспечен хороший прием вещательных телеканалов, в «кабеле» нет необходимости	Каково качество приема телеканалов без кабеля?
2. Жильцы подключаются к кабельному телевидению несанкционированно	Возможно ли несанкционированное подключение с технической точки зрения?
3. В этих регионах высок процент временного населения	Каков коэффициент мобильности в этих регионах?
4. Жильцы не умеют пользоваться услугами кабельного телевидения	Каков имидж компании — поставщика услуг кабельного ТВ в этих регионах?
5. Стоимость услуги слишком высока по сравнению с доходами в регионе	Насколько отличается заработная плата в регионах?
6. Недостаточные усилия со стороны торгового персонала	Насколько активен торговый персонал в этих регионах?
7. Большая доля жильцов принадлежит к возрастным или социальным классам, которые редко смотрят телевизор	Проанализировать демографическую и социальную статистику по каждому региону

Методы зондирующих исследований

Целью зондирующего исследования является поиск новых идей, поэтому никакого формального планирования в данном случае не требуется. Основные характеристики такого исследования — гибкость и изобретательность. Главный фактор — воображение исследователя. Применяются следующие методы: анализ вторичных данных, беседы с информированными лицами, анализ кейсов и качественные исследования с помощью фокус-групп.

Использование вторичных данных

Вторичные данные — это опубликованные ранее сведения, собранные для целей, отличных от целей настоящего исследования. Первичные данные, напротив, собираются непосредственно для целей проводимого исследования. Основные внутренние и внешние источники вторичных данных представлены на рис. 4.6.

Внутренние источники вторичных данных — это источники, находящиеся в самой организации, внешние источники берут свое начало за ее пределами. Внутренние данные сосредоточены в системе внутренней отчетности (см. выше). Внешние источники могут быть самыми разнообразными: это и публикации государственных органов, и данные отраслевых ассоциаций, а также книги, бюллетени, отчеты и периодика. Данные из этих источников стоят недорого либо вовсе

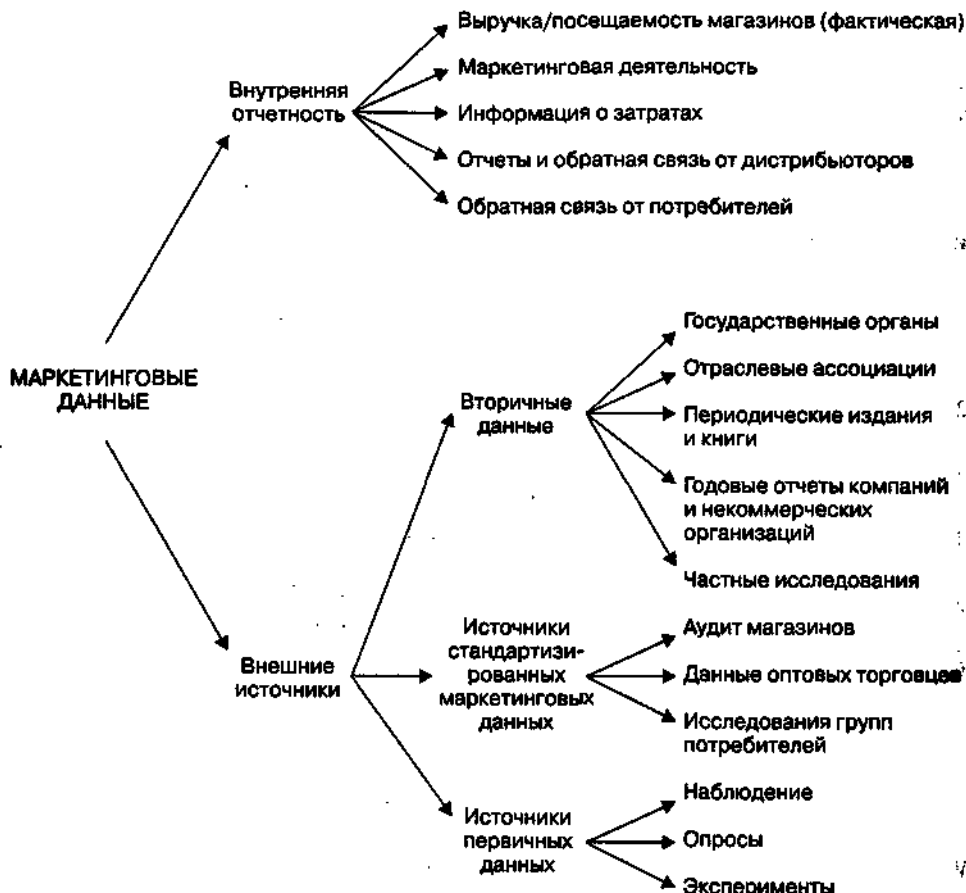


Рис. 4.6. Источники маркетинговых данных [1]

бесплатны, если речь идет о библиотеках. Кроме того, существуют такие внешние источники, как стандартизированные маркетинговые данные — они значительно дороже. К ним относятся результаты панельных исследований потребителей, данные оптовых торговцев, данные об аудиториях средств массовой информации и т. д.

Прежде всего следует сказать, что вторичные данные — это наиболее логичный вид данных, значимость которых ни в коем случае нельзя недооценивать. Главное *преимущество* вторичных данных заключается в том, что их сбор всегда обходится быстрее и дешевле, чем сбор первичной информации. Кроме того, эти данные могут содержать сведения, которые никаким другим способом получить невозможно. К примеру, данные о регистрации легковых и грузовых автомобилей — это вторичные данные, публикуемые соответствующим ведомством. Компетентный рыночный аналитик должен быть знаком с подобными источниками данных об изучаемом рынке.

Впрочем, вторичные данные имеют и некоторые *недостатки*, которые аналитик также обязан принять во внимание. Наиболее распространены следующие три проблемы: (1) устаревшая информация, (2) разные определения одних и тех же терминов, (3) разные единицы измерения. Еще один недостаток состоит в том, что пользователь никак не контролирует точность вторичных данных. Чужие исследования могут быть необъективными и зависеть от направления интересов источников. Кроме того, пользователь вторичных данных должен критически оценить, во-первых, сами данные, во-вторых, порядок их сбора, чтобы убедиться в корректности методологии исследования. При использовании вторичных данных следует руководствоваться следующими правилами:

1. Всегда работайте с первичным источником вторичных данных, но не с вторичными источниками, которые сами получают информацию от оригинала.
2. Оценивайте точность вторичных данных, особое внимание уделяйте цели их публикации.
3. Оценивайте общее качество методологии. Первичный источник должен предоставить детальное описание процедуры сбора данных, включая определения, бланки, характеристики выборок и т. д.

Вышесказанное не означает, что аналитику не следует пользоваться такими данными. Мы просто хотим отметить, что отношение к таким сведениям должно быть критичным.

Беседы с информированными лицами

После того как анализ вторичных данных проведен, дополнительные сведения и идеи можно почерпнуть из бесед с людьми, обладающими специальными знаниями и опытом решения подобных проблем. Этих знающих людей можно разделить на «игроков» и «экспертов». К «игрокам» мы относим всех, кто так или иначе включен в систему рыночных отношений: персонал фирмы, оптовиков, розничных торговцев, поставщиков и потребителей. «Экспертами» мы называем тех, чьи познания обусловлены их профессией: государственных служащих, экономистов, социологов, научно-исследовательский персонал, членов профессиональных организаций и т. д.

Например, фирма — издатель детских книг, изучавшая причины падения спроса на свою продукцию, получила ценную информацию от библиотекарей и школьных учителей. Беседы с ними показали, что снижение спроса на книги сопровождается ростом популярности школьных и публичных библиотек. Такой рост популярности, в свою очередь, был обусловлен заметным расширением библиотечных фондов детской литературы, произошедшим благодаря целевому государственному финансированию [7, с. 78].

При проведении таких опросов нет смысла задумываться о вероятностной выборке, однако важно интересоваться мнением людей, которые высказывают разные точки зрения. Сами интервью имеют неформальный характер, в них в отличие от анкет не бывает структурированных вопросов. Напротив, создаются условия для свободного общения, что способствует поиску идей и обсуждению незапланированных вопросов. Можно, например, предложить информированным лицам различные гипотезы, выяснить их мнение и, может быть, изменить формулировки.

Анализ кейсов

Третий метод зондирующего исследования — детальный анализ практических ситуаций (кейсов), схожих с изучаемым явлением, в поисках объяснения или для получения руководства к действию. Например, США во многих отношениях опережают страны Европы, поэтому анализ американской ситуации может оказаться полезным при изучении возможных проблем, возникающих на рынках Старого Света.

Например, в США давно существуют магазины при автозаправочных станциях. В Западной Европе нефтяные компании воспользовались подобной идеей относительно недавно. При этом исследования товарного ассортимента, времени работы и внутренней планировки отдельных американских магазинов принесли этим компаниям немалую пользу.

Есть ситуации, изучение которых особенно продуктивно с точки зрения выработки гипотез. Это относится к случаям резких изменений и к случаям, отражающим крайнюю степень проявления тех или иных форм поведения.

Фокус-группы

Фокус-группа — более сложный вид зондирующих исследований. Это неструктурированный, свободный вид интервью с участием небольшой группы респондентов (от 8 до 12 человек). В фокус-группе нет жесткой структуры вопросов и ответов, а есть гибкая дискуссия, в ходе которой обсуждаются торговая марка, рекламное обращение или концепция нового товара. Происходит это следующим образом:

Группа собирается в заранее назначенное время; в нее входят интервьюер, или модератор, и 8—12 участников. Модератор сообщает тему дискуссии и организывает ее обсуждение между участниками. Участники фокус-группы могут выражать свои истинные чувства, сомнения и опасения, равно как и свои глубокие убеждения.

Главное достоинство фокус-групп в том, что их интервьюирование относительно быстро, легко и недорого. Если ситуация того требует, три-четыре фокус-группы можно организовать, провести их опрос и обобщить результаты менее чем за неделю. Из первой дискуссии аналитик обязательно почерпнет много нового. Второе интервью дает еще больше информации, однако процент новизны меньше. Большинство из того, что звучит на третьей и четвертой сессиях, уже было озвучено ранее, поэтому проводить дополнительные фокус-группы не имеет смысла. В качестве иллюстрации предлагаем вам ознакомиться с результатами одной фокус-группы, посвященной теме потребления кофе (вставка 4.1).

Помимо экономии времени У. Веллс перечисляет следующие *преимущества* фокус-групп [23, с. 133-134]:

- Групповое интервью — прекрасный механизм выработки гипотез, когда сведений об изучаемой проблеме недостаточно.
- Групповой метод значительно сокращает дистанцию между респондентом (источником исследовательской информации) и клиентом (ее пользователем).
- Следующее преимущество группового интервью — его гибкость в отличие от опросов, где структура вопросов жестко определена анкетой.

Вставка 4.1. Результаты группового обсуждения: мотивация потребления кофе в Бельгии**1. Время и место**

Кофе задает определенный ритм дня; это ритуал, который определяет разные периоды: утро, утренний перерыв, обед, послеобеденный перерыв, вечер, выходной день, вечерний перерыв и т. д. Каждый момент посвоему индивидуален; ожидаемое удовлетворение от потребления определяется внешним окружением и условиями.

2. Социальная функция

Предложить чашку кофе — значит оказать гостеприимство. Чашка кофе расслабляет и настраивает на добродушный лад, вызывает чувство гармонии, определенную атмосферу. Кофе сближает людей, он является поводом для сближения.

3. Сенсорная функция

Кофе доставляет удовольствие сам по себе, действуя на органы чувств столь же сильно, сколь и на эмоции. Задействованы обоняние, вкус, важен сам вид чашки кофе и ощущение исходящего от него тепла.

4. Функция стимуляции

По общему мнению, кофе является физическим и психологическим стимулятором. Кофе приписывается восстановительное, целительное действие, он оживляет, является аффективным, эмоционально комфортным тонизирующим средством.

Цит. по: MDA Consulting Group, Брюссель.

- Групповое интервью позволяет вскрыть случайные варианты поведения потребителей по схеме «Если... в противном случае», которые невозможно выявить при опросе.
- Участники групповой дискуссии стимулируют друг друга, в результате они выдают больше спонтанной информации, чем при индивидуальных интервью.
- Наконец, результаты фокус-группы вполне понятны большинству людей.

С другой стороны, фокус-группы имеют и ограничения, которые тоже нельзя сбрасывать со счетов:

- Респонденты ввиду своего числа и процедуры отбора нерепрезентативны по отношению к изучаемой совокупности.
- Интерпретация полученных данных обычно имеет субъективный характер и в значительной мере зависит от характера аналитика. Поскольку структурированной анкеты нет, а реплик обычно много и все они разные, аналитик всегда найдет то, что согласуется с его собственным видением проблемы. Оценить степень его субъективности очень сложно.
- Всегда существует опасность, что один из участников фокус-группы будет доминировать над остальными, чем спровоцирует негативную реакцию со стороны других участников.
- Оценки, полученные методом фокус-группы, довольно часто консервативны. Участники склонны поддерживать идеи, которые легко понять и объяснить, т. е. не слишком новые.

- Не может не вызывать тревогу тот факт, что некоторые исследовательские фирмы приглашают на фокус-группы «профессиональных респондентов», чтобы сессии проходили более гладко.

Несмотря на все эти ограничения, метод фокус-групп очень популярен, особенно среди рекламных агентств. Более современная разработка в сфере качественных исследований — использование интерпретационных моделей, таких, как модели З. Фрейда и К. Юнга [19]. В этом случае возникает другая опасность: злоупотребление какой-либо одной схемой интерпретации. Во избежание этого необходимо использовать несколько интерпретационных моделей одновременно, а затем сопоставлять полученные результаты.

Проекционные методики

Нередко респонденты отказываются или стесняются напрямую обсуждать свои чувства, но могут отвечать искренне (сознательно или подсознательно), если вопрос завуалирован. Проекционный метод — это непрямой опрос, когда респондентам предлагается неструктурированный раздражитель и дается возможность «спроецировать» свои убеждения или чувства на третье лицо. В настоящее время такие методы применяются в клинических тестах и тестах индивидуальных способностей. Теоретически, когда человека просят структурировать или организовать неструктурированную или неоднозначную ситуацию, ему не остается ничего другого, как проявлять собственный характер и высказывать собственное отношение, тем самым демонстрируя их исследователю.

Чем менее структурирован и менее однозначен раздражитель, тем больше субъект может проецировать и проецирует свои эмоции, нужды, мотивы, установки и ценности [15, с. 515].

В маркетинговых исследованиях наиболее распространены такие проекционные методики, как ассоциации с изображением/текстом, дополнение предложений, ассоциации со словами, ролевые игры. Подробное их описание можно найти в специализированной литературе [14].

Ограничения зондирующих исследований

Зондирующие исследования не могут заменить более основательные количественные исследования. Однако многие менеджеры поддаются искушению и ограничиваются зондирующими исследованиями с их малыми выборками, главным образом из-за их простоты и доступности. Слепое принятие неструктурированных результатов фокус-группы или небольших серий неформальных интервью чревато двумя опасностями:

- Во-первых, результаты нерепрезентативны и, следовательно, не могут быть спроецированы на генеральную совокупность в целом.
- Во-вторых, результаты неоднозначны ввиду субъективной интерпретации модератора.

Но самая большая опасность применения зондирующих исследований для оценки альтернативных рекламных текстов, концепций новых товаров и т. д. даже не в том, что плохая идея будет принята к осуществлению — она будет отклонена на последующих этапах исследования, — а в том, что уже на первой стадии будет

отклонена хорошая, перспективная идея. Бывает и так, что на стадии зондирования ситуация выглядит настолько хорошо и многообещающе, что возникает искушение выпустить товар без дальнейшего изучения [3].

Учитывая эти ограничения, зондирующие методы исследования следует применять непосредственно для учета точек зрения потребителей и выработки гипотез для последующего изучения.

Дескриптивные исследования

Дескриптивные исследования, как следует из названия, призваны описывать заданную ситуацию или заданную совокупность. От зондирующих исследований они отличаются повышенной жесткостью структуры. Зондирующие исследования характеризуются гибкостью, а в дескриптивных делается попытка получить полное и достоверное описание ситуации. Для того чтобы пройти все необходимые фазы и собрать надежную информацию, требуется формальная структура исследования. Наиболее распространенный метод дескриптивного исследования — опрос.

Цели дескриптивных исследований

Дескриптивные исследования охватывают широкий спектр исследовательских целей. Общая цель — наглядно представить какой-либо аспект рынка в отдельный момент времени или отслеживать динамику изменения в течение некоторого промежутка времени. Более конкретные цели могут быть сформулированы следующим образом:

- Описать организацию, каналы распределения или конкурентную структуру конкретного рынка или сегмента.
- Вычислить пропорцию и социальноэкономический профиль части генеральной совокупности, демонстрирующей определенное поведение.
- Предсказать уровень первичного спроса на ближайшие пять лет на заданном рынке, используя эвристические методы прогнозирования или метод экстраполяции.
- Описать покупательское поведение определенных групп потребителей.
- Описать, как потребители воспринимают и оценивают свойства заданных торговых марок по отношению к конкурирующим маркам.
- Описать изменение образа жизни в определенных сегментах совокупности.

Для проведения дескриптивных исследований важно понимать и знать проблему, что позволит точно определить процедуру сбора данных. Как показал предыдущий раздел, к началу такого исследования должны быть сформулированы одна или несколько гипотез. Перед тем как приступить к нему, необходимо выполнить три условия:

1. Должно существовать несколько гипотез или гипотетических предположений, выведенных из исследовательских вопросов, что необходимо для определения направления сбора данных.
2. Четкая формулировка вопросов «кто?», «что?», «когда?», «где?», «почему?» и «как?».
3. Определение метода сбора информации (коммуникационные методы или наблюдение).

Во вставке 4.2 приведен пример спецификации информации, которую необходимо собрать в ходе дескриптивного исследования.

Можно выделить два типа дескриптивных исследований: лонгитюдные и кросс-секционные. В *кросс-секционных исследованиях* определяется выборка из представителей интересующей заказчика генеральной совокупности; характеристики членов выборки оцениваются однократно. *Лонгитюдные исследования* предполагают проведение панельных исследований, измерение проводится многократно, с использованием либо одних и тех же (панели), либо разных (омнибусные панели) переменных. Наиболее распространенной формой кросс-секционного исследования является выборочный опрос.

Методы сбора первичных данных

На рис. 4.6 показаны три способа сбора первичных данных: наблюдение, коммуникационные методы и эксперимент. Эксперимент отличается от других методов степенью контроля над исследовательской ситуацией. Вообще говоря, данный метод чаще всего применяется в каузальных исследованиях, поэтому его мы рассмотрим в следующем разделе. В кросс-секционных и лонгитюдных исследованиях применяются два других метода — наблюдение и коммуникация.

Методы наблюдения

Научное наблюдение — это систематический процесс записи поведения людей, наблюдение объектов и событий без какого либо вмешательства или коммуникации с ними. Рыночный аналитик, собирающий данные методом наблюдения, фиксирует информацию по мере того, как происходит то или иное событие, или собирает свидетельства о событиях, имевших место в прошлом. Объектами наблюдения могут быть по меньшей мере пять видов явлений:

- физические действия и такие факты, как покупки, расположение и планировка магазинов, цены, размеры и организация прилавков, мероприятия по стимулированию сбыта;
- временные показатели, такие, как продолжительность нахождения в магазине или длительность вождения автомобиля;
- пространственные связи и местоположение, например подсчет количества покупателей в магазине или наблюдение за порядком их движения между прилавками;
- поведенческие проявления, как, например, движение глаз или уровень эмоционального возбуждения;
- публикации, например анализ рекламных объявлений или газетных статей.

Самое главное достоинство метода наблюдения — его *малозаметность*, ненавязчивость, так как коммуникации с респондентом не требуется. «Наблюдателем» может быть как живой человек, так и механическое устройство, например счетчик пешеходов, аудиометр (устройства, регистрирующие просмотр телепрограмм) или оптические сканеры в супермаркетах, с помощью которых считываются данные о покупках и покупательском поведении. Данные наблюдений, как правило, более объективны и точны, чем данные коммуникационных методов.

Развитию механических наблюдений значительно способствовали технологические системы, такие, как универсальный код продукта (УКП). В настоящее

Вставка 4.2. Спецификация собираемой информации

Фирма планирует выпустить новый пищевой продукт, покупать который будут домохозяйки из семей со средним и высоким уровнем дохода. Перед началом полевых исследований необходимо ответить на следующие вопросы:

- *Кто?* Кто входит в целевую группу? Покупатель, пользователь, лицо, оказывающее влияние?
- *Что?* Какие характеристики учитывать: социодемографический профиль, установки, предпочтения, покупательские привычки?
- *Когда?* Когда спрашивать? До или во время совершения покупки, после использования товара, по прошествии какого времени?
- *Где?* В месте покупки, дома, на работе, где-либо еще?
- *Почему?* В чем цель исследования, как будут использоваться результаты?
- *Как?* Как исследовать? Личные интервью, опросы по телефону, по почте и т. д.

Ответы на эти вопросы отнюдь не очевидны. Для уменьшения неопределенности следует пользоваться результатами зондирующего исследования.

время исследования групп потребителей посредством У К П обеспечивают компании быстрыми, точными и динамично изменяющимися данными о том, как продаются их товары, кто их покупает и какие факторы влияют на покупки.

Несмотря на преимущества, методы наблюдения имеют одно существенное ограничение: они не позволяют определить мотивы, установки, предпочтения и намерения. Поэтому используются такие методы только для подтверждения первичных данных о поведении.

Коммуникационные методы

В коммуникационных методах исследования требуемая информация собирается посредством опроса респондентов. Инструментом сбора данных является вопросник, или анкета. Вопросы (и ответы) могут формулироваться в устной или письменной форме. Существуют три способа проведения опроса: личное интервью, опрос по телефону и опрос по почте или самостоятельное заполнение анкет.

1. *Личное интервью.* Данный метод хорошо подходит для исследования сложных, требующих объяснения концепций или для новых товаров. Сбор информации проводится как личная сессия вопросов и ответов, в которой участвуют интервьюер и респондент. Интервьюер, как правило, пользуется анкетой в качестве руководства, хотя может применять и различные наглядные материалы. Ответы обычно записываются непосредственно во время интервью. Личные интервью характеризуются высоким уровнем отклика, но и стоят дороже других форм опроса. Кроме того, присутствие интервьюера может повлиять на ответы респондента.
2. *Телефонный опрос.* Данный метод лучше всего подходит для исследования простых и четко определенных концепций товаров или их отдельных функций. Вопросы задаются по телефону. Требуемая информация строго определена, неконфиденциальна и ограничена по объему. Метод выгодно отличается

скоростью сбора данных и низкими затратами в расчете на одно интервью. В то же время некоторые телефонные номера недоступны в справочниках, что вызывает проблемы с построением репрезентативных выборок. Другие ограничения — отсутствие личного контакта и невозможность использования наглядных материалов.

3. *Опрос по почте.* Такой опрос проводится с тем, чтобы расширить круг респондентов. Он наиболее эффективен для исследований четко определенных концепций, когда от респондента требуется ограниченное число конкретных ответов. В целом такие опросы дешевле телефонных и личных интервью, но и процент отклика в этом случае намного меньше. Существует несколько методов увеличения активности респондентов. Анкеты, распространяемые по почте, должны быть более структурированы, чем все остальные.

Преимущества и недостатки данных трех методов сведены в табл. 4.3. Каждый метод сбора данных хорош по-своему. Во многих случаях возможно их комбинированное использование, например по телефону можно познакомить респондента с предметом исследования и предложить принять участие в опросе. Если

Таблица 4.3
Сравнение методов исследования [6]

Тип	Преимущества	Недостатки
Личное интервью	1. Интервьюер может получить дополнительную информацию, основываясь на собственных наблюдениях 2. Повышенный контроль над последовательностью вопросов 3. Позволяет собрать более детальную информацию 4. Процент ответов на вопросы обычно выше, так как интервьюер может объяснить, что конкретно требуется 5. Могут использоваться наглядные материалы (таблицы, диаграммы, образцы, прототипы) для демонстрации концепции 6. Позволяет углубленно изучить свойства товара и определить способы решения проблемы 7. Гибкий способ: интервьюер может корректировать вопросы в соответствии с интересами респондента	1. Может быть дороже других методов, особенно если требуется широкий географический охват 2. Субъективность интервьюера может серьезно отразиться на точности ответов и правильности их записи 3. Требуется пристального наблюдения за процессом сбора данных 4. Ознакомление респондентов с опросом и сбор данных отнимают много времени 5. Респонденты могут сбиться с мысли, если интервьюер говорит и записывает ответы одновременно 6. Разные интервьюеры применяют разные подходы, что затрудняет стандартизацию процедуры опроса

Окончание табл. 4.3

Тип	Преимущества	Недостатки
Телефонный опрос	8. Личный контакт часто стимулирует участие и интерес респондентов	
Опрос по почте	1. Быстрота (быстрее, чем опрос лично или по почте) 2. Недорогой метод (к примеру, аналогичное количество личных интервью стоит намного дороже) 3. Если респондент в момент первого обращения занят, можно перезвонить позднее 4. Систематическая ошибка при ответах невелика, так как обычно используются вопросы с ограниченным количеством ответов 5. Возможен широкий географический охват	1. Можно опрашивать только респондентов, чьи номера телефонов есть в справочнике 2. Обычно позволяет собрать лишь небольшое количество информации 3. Обычно позволяет собрать ограниченные классификационные данные 4. Трудности сбора информации о мотивации и установках 5. Метод не подходит для технически сложных товаров и капитальных благ 6. Может стоить дорого, если необходимы междугородные звонки
	1. Возможно широкое распространение при относительно низкой стоимости заполненной анкеты 2. Позволяет избежать субъективности интервьюера; отсутствие интервьюера может способствовать более объективным ответам 3. Позволяет охватить удаленные регионы (например, бурильщики, несущих вахту в Саудовской Аравии) 4. Респондент, если его не просят указать свое имя, отвечает на вопросы анонимно, а потому может предоставить конфиденциальную информацию, недоступную при использовании других методов 5. Респондент может отвечать на вопросы с большей готовностью, так как делает это в свободное время	1. Не всегда имеются точные и свежие списки рассылки, что необходимо для успешного распространения анкет 2. Не возвращают анкеты 80-90% опрашиваемых. Те, кто все же отвечает на вопросы, обычно испытывают более сильные чувства по отношению к предмету исследования, чем те, кто не отвечает 3. Объем анкеты ограничен 4. Невозможно проконтролировать, верно ли поняты вопросы и правильно ли записаны ответы 5. Вопросы сложно задавать по одному, так как респондент может сразу прочесть всю анкету 6. Требуется много времени 7. Плохо подходит для определенных технически сложных товаров

респондент демонстрирует положительное отношение к проекту, ему по почте высылаются анкета и сопроводительное письмо. Такая процедура позволяет установить причины отказа респондентов от участия, а также сделать повторные звонки, чтобы согласившиеся участники действительно заполнили и отправили анкеты.

Правила составления анкет

Правильно составленная анкета — залог хороших результатов опроса. В сущности, анкета — это всего-навсего набор вопросов, подобранных таким образом, чтобы получить необходимые для достижения цели исследования данные. На первый взгляд разработка анкет может показаться простым делом, особенно для тех, кто никогда с этим не сталкивался.

Составить хорошую анкету так же просто, как написать хорошую поэму. Конечный результат должен выглядеть так, как будто слова легли на бумагу сами, но, как правило, за этим скрывается долгая, кропотливая работа [9].

Функция анкеты состоит в том, чтобы дать оценку. Анкета — главный канал получения данных от респондентов и передачи этих данных исследователям, которые, в свою очередь, направляют новые сведения менеджерам, принимающим то или иное решение. Этот канал выполняет две коммуникационные задачи: (а) он должен указать респонденту на интересы исследователя; (б) он должен донести до исследователя мнение респондента. Точность собранных посредством анкетирования данных в значительной степени зависит от искажений, или «шума», вносимого обоими типами коммуникации. Неряшливо составленная анкета может существенно исказить коммуникацию в направлении от исследователя к респондентам, и наоборот.

Одна из распространенных ошибок состоит в том, что исследователь рассчитывает на понимание респондентами сути вопросов. Однако опрашиваемые могут просто не знать, о чем их спрашивают. Они могут быть не знакомы с товаром или темой исследования, могут спутать предмет исследования с чем-то другим или по-своему понять формулировку вопроса. Респонденты могут отказаться от ответов на личные вопросы. Большинство этих проблем можно свести к минимуму, если анкету составит квалифицированный исследователь.

Как показано на рис. 4.7, анкета представляет собой объект, посредством которого вступают во взаимодействие четыре участника любого опроса:

- *лицо, принимающее решение*, которому для решения проблемы требуется конкретная информация;
- *рыночный аналитик*, чья роль состоит в переводе исследовательской проблемы в вопросы исследования;
- *интервьюер*, который должен получить от респондентов достоверную информацию;
- *респонденты*, которые должны согласиться предоставить искомые сведения.

Чтобы анкета была составлена качественно, необходимо, чтобы она была стандартизована. Соблюдение этого условия способствует тому, что ответы, полученные от разных респондентов разными интервьюерами, и будут сопоставимы, а потому пригодны для статистической обработки.

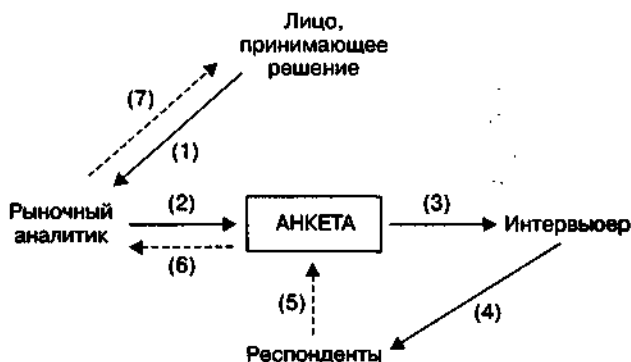


Рис. 4.7. Ключевая роль анкеты в опросе

Процедура составления анкеты

Правил составления безупречных анкет не существует, однако, обобщая опыт многих исследователей, можно выработать рекомендации, соблюдение которых сведет проблемы достоверности собранных данных к минимуму. Одним из лучших источников информации по этой теме остается книга Г. Бойда и Р. Вестфолла [5]. При составлении анкет предлагается следовать следующей процедуре, состоящей из семи шагов:

Шаг 1. Определение требуемой информации. Так как анкета — это связующее звено между потребностями в информации и собираемыми данными, исследователь должен иметь на руках *полный список всех информационных нужд*, а также четкое определение группы респондентов. Обычно то и другое устанавливается в ходе зондирующего исследования и выработки гипотезы. Определить требующие оценки концепции исследователю помогут различные формы реакции рынка (см. следующую главу).

Шаг 2. Определение типа анкеты. Сбор данных может осуществляться в виде личного интервью, телефонного опроса или рассылки анкет по почте. Выбор того или иного варианта во многом зависит от типа информации, которую необходимо собрать. На этом этапе нужно определить *тип анкеты*, так как от этого зависят содержание, формулировка и порядок вопросов, а также длина анкеты. К примеру, решение о проведении совместного анализа исключит возможность проведения телефонных опросов. Таким образом, на этом шаге рыночный аналитик должен точно определить, как будут собираться необходимые первичные данные и как они будут анализироваться.

Шаг 3. Определение содержания вопросов. После того как будут установлены характеристики требуемой информации и метод сбора данных, исследователь может приступить к составлению вопросов. Определив их содержание, необходимо учитывать следующее:

- *Нужен ли этот вопрос?* Избегайте использования вопросов интересных, но не связанных напрямую с требуемой информацией.
- *Не нужно ли разбить вопрос на два и более?* Некоторые вопросы могут содержать два и более элемента. Если оставить их все в одном вопросе, интерпре-

тировать его будет крайне сложно. В особенности это относится к вопросам «почему?».

- *Обладает ли респондент требуемой информацией!* Здесь следует ответить на три вопроса: (1) имеет ли респондент опыт в отношении того, о чем его спрашивают; (2) может ли респондент запомнить требуемую информацию; (3) должен ли респондент проделать сколько-нибудь значительную работу, чтобы получить эту информацию?
- *Предоставят ли респонденты информацию?* Даже когда респонденты обладают необходимой информацией, они иногда не отвечают на вопросы, потому что (1) не могут сформулировать свой ответ или (2) не хотят отвечать.

Шаг 4. Определение типа вопроса. Подбирая конкретные формулировки, исследователь может выбирать между тремя основными типами вопросов:

- *Вопросы без предлагаемых вариантов ответа:* респонденты должны формулировать ответы сами.
- *Вопросы с несколькими вариантами ответа:* респондент должен выбрать один или несколько ответов из предлагаемого списка.
- *Дихотомический вопрос:* крайняя форма вопроса с несколькими вариантами ответа, когда респонденту на выбор предлагаются всего два варианта, такие, как да/нет, согласен/не согласен и т. п.

Примеры разных видов вопросов приведены в приложении 4.1.

В вопросах с несколькими вариантами ответа сами варианты могут быть ранжированы, и тогда целью является не просто определение категории, как при использовании *номинальной шкалы*, а, скорее, «оценка» степени согласия, степени важности или уровня предпочтения. Могут использоваться два типа шкал: *ординарная*, или порядковая, значения которой просто упорядочены по ранжиру, и *интервальная*, которая обладает всеми свойствами ординарной шкалы, но при этом расстояния между значениями могут заметно колебаться. Различать эти два типа шкал важно по той причине, что к каждой из них могут применяться специфические математические операции. На практике в вопросах о важности и предпочтениях чаще всего применяются интервальные шкалы.

В настоящее время используются разные шкалы. Наиболее распространены *шкала Ликерта*, в которой каждой категории присваиваются свои дескрипторы, *шкала семантического дифференциала*, в которой используются биполярные прилагательные, и *шкала с постоянной суммой*, когда респондента просят распределить определенное количество баллов между двумя и более атрибутами в соответствии с их важностью. К шкале с постоянной суммой мы вернемся в гл. 5, когда будем рассматривать композиционную многофакторную модель (табл. 5.4).

Шаг 5. Выбор формулировки вопросов. Теперь нам необходимо сформулировать сами вопросы, причем сделать это так, чтобы: (1) респондент мог легко понять их; (2) не наводить респондента на «правильный» ответ. В этой связи имеет смысл учитывать ряд моментов.

1. *Четко ли обозначена суть вопроса?* Необходимо убедиться, что каждый вопрос ясно сформулирован по шести составляющим: «кто», «где», «когда», «что», «почему» и «как».

2. *Должен ли вопрос быть субъективным или объективным!* Субъективный вопрос формулируется на языке, близком индивиду, объективный — в наиболее распространенных терминах. Как правило, ответы на субъективные вопросы более достоверны.
3. *Используйте простые слова.* Используемые в формулировках вопросов слова должны иметь только одно толкование, причем это толкование должно быть общеизвестно. Существует множество примеров неправильного понимания обычных, казалось бы, слов. В частности, следует избегать маркетинговых жаргонизмов («имидж бренда», «позиционирование» и т. п.). Для устранения возможных недостатков полезно проводить пробное анкетирование.
4. *Избегайте двусмысленных вопросов.* Двусмысленные вопросы разные люди понимают по-разному. Неопределенные слова, такие, как *часто, иногда, много, хорошо, значительно, плохо* и т. д. могут иметь множество разных значений. Например, *частое чтение* журнала «The Economist» для одного человека может означать шесть-семь номеров в год, а для другого — два номера за тот же период.
5. *Избегайте наводящих или односторонних вопросов.* Наводящий вопрос — это вопрос, формулировка которого подводит респондента к определенному ответу. Односторонние вопросы связаны с какой-то одной стороной проблемы. Вопрос должен звучать как можно более нейтрально. Для этого в нем не должно упоминаться название торговой марки или компании либо проблема должна рассматриваться со всех сторон.
6. *Избегайте двойственных вопросов.* Двойственный вопрос — это вопрос, допускающий два «правильных» ответа, что ставит респондентов в трудное положение. В таком случае следует задавать два вопроса вместо одного.
7. *По возможности модифицируйте анкету.* Единственно правильных формулировок вопросов не существует. Когда у вас есть возможность выбирать между двумя формулировками одного и того же вопроса и вы не можете отдать предпочтение ни той, ни другой, можно в половине анкет использовать одну формулировку, а в другой половине — вторую.

Шаг 6. Определение последовательности вопросов. Как правило, анкета состоит из трех частей: (1) основная искомая информация; (2) социodemографическая информация, используемая для построения профиля респондента; (3) специальные ячейки, которые заполняет интервьюер. Общее правило таково: сначала идут основные вопросы анкеты, затем — социodemографические вопросы, если только они не используются в качестве фильтра для отбора респондентов. Также исследователь должен обратить внимание на следующие моменты:

1. *Первые вопросы должны быть простыми и интересными.* Если открывающие анкету вопросы будут интересными, понятными и простыми для ответа, респондент вероятнее заполнит анкету целиком.
2. *Используйте принцип воронки.* Принцип воронки состоит в том, что вначале вы задаете общий вопрос, а затем постепенно формулируете все более конкретные вопросы по той же теме.

3. *Располагайте вопросы в логическом порядке.* Порядок вопросов должен быть логичен для респондента. Внезапные изменения темы сбивают респондентов с толку, вызывают неуверенность.
4. *Сложные или чувствительные вопросы располагайте ближе к концу анкеты.* Чувствительные вопросы следует относить в конец анкеты, так как к этому моменту респондент будет полностью вовлечен в исследование.

Относительно анкет, распространяемых по почте, следует помнить, что заполнение их респондентом сопряжено с рядом специфических трудностей. Дело в том, что такая анкета должна сама заинтересовать респондента. «Ответственность» ложится на первые несколько вопросов. Далее вопросы должны располагаться логически. В почтовых опросах трудно добиться той же последовательности ознакомления респондентов с вопросами, что и в личных интервью, так как респондент сам определяет, в каком порядке ему отвечать на вопросы. В таких анкетах особенно важны композиция и внешняя привлекательность.

Шаг 7. Предварительное анкетирование. Прежде чем начинать полномасштабный опрос, имеет смысл провести предварительное анкетирование в полевых условиях. При такой ситуации анкета распространяется среди ограниченного числа потенциальных респондентов, которые кажутся наиболее подходящими для опроса, но не слишком отличны от изучаемой группы. Впрочем, статистическая выборка на данном этапе не требуется. Предварительное анкетирование позволяет установить, не возникает ли у респондентов трудностей с пониманием анкеты и нет ли в ней двусмысленных или предвзятых вопросов. Полезно также провести табуляцию результатов предварительного анкетирования, чтобы проверить, предоставит ли анкета всю необходимую информацию.

Методы определения выборки

После того как анкета будет составлена и проверена, необходимо отобрать респондентов, которые, собственно, и будут опрашиваться. Один из способов — собрать информацию у каждого представителя изучаемой совокупности посредством *переписи*. Альтернативный вариант — опросить часть группы, определив *выборку* респондентов. Метод переписи часто применяется на рынках товаров производственного назначения, где величина генеральной совокупности не превышает 100–300 единиц. Однако в большинстве случаев размер совокупности больше, поэтому финансовые и временные затраты на контакты со всеми ее представителями оказываются непозволительно велики. По этой причине исследователь и использует выборку:

Выборка — это отбор части изучаемой совокупности с целью получить результаты, применимые ко всей изучаемой совокупности.

Все методы выборочного исследования можно разделить на две основные категории: с вероятностными и детерминированными выборками.

- *При вероятностной выборке* используется объективная процедура отбора и каждый представитель генеральной совокупности имеет известный ненулевой шанс попасть в выборку.
- *При детерминированной выборке* процедура отбора имеет субъективный характер и вероятность отбора каждого представителя генеральной совокупности неизвестна.

Каждая из этих двух процедур построения выборки имеет свои преимущества. Главное достоинство вероятностной выборки состоит в том, что с помощью соответствующих статистических методов можно определить ошибку случайного выбора, в то время как в детерминированных выборках статистические методы, строго говоря, неприменимы. В большинстве случаев должны использоваться вероятностные выборки, хотя существуют ситуации, когда предпочтение отдается выборкам детерминированным, — главным образом ввиду меньших затрат и простоты организации.

Вероятностные выборки

Существуют различные виды вероятностных выборок: простые случайные выборки; стратифицированные (расслоенные) выборки (пропорциональные и непропорциональные); кластерные выборки и многоступенчатые выборки.

- *Простая случайная выборка:* каждый элемент генеральной совокупности имеет не просто известную, но еще и равную вероятность попадания в выборку. Существуют разные процедуры выбора (метод случайных чисел, систематическая выборка). Все они предполагают, что у исследователя имеется перечень всех представителей генеральной совокупности.
- *Стратифицированная выборка:* изучаемая совокупность делится на взаимоисключающие совокупности, или страты (деление происходит по таким критериям, как размер, доход, возраст), и в каждой из них берется случайная выборка. В пропорциональной стратифицированной выборке общий размер выборки распределяется между стратами пропорционально их величине, в то время как в непропорциональной стратифицированной выборке ее размер зависит не от величины страта, а от количественных изменений критериев внутри страта.
- *Кластерная выборка:* изучаемая совокупность делится на взаимоисключающие группы (кластеры), в каждой из которых производится случайная выборка. При этом каждая группа должна представлять собой генеральную совокупность в миниатюре. Более наглядно разница между стратифицированной и кластерной выборками представлена на рис. 4.8.
- *Многоступенчатая выборка* предполагает два этапа или более, объединяющих некоторые вероятностные методы групповой выборки. Вместо того чтобы выбирать всех представителей случайно составленных групп (кластеров), от каждой из них берется лишь некоторая выборка. В полученных подгруппах берутся субвыборки. Главное преимущество многоступенчатой выборки заключается в том, что вероятностную выборку удастся получить даже в том случае, когда у исследователя нет списка представителей генеральной совокупности.

В целом вероятностные выборки требуют больше времени и финансовых затрат, чем детерминированные, потому что: (1) нуждаются в точной спецификации генеральной совокупности и в составлении списка ее элементов; (2) необходимо в точности следовать процедуре составления выборки.

Детерминированные выборки

Существуют три типа детерминированных выборок: нерепрезентативная выборка, произвольная выборка и квотированная выборка.

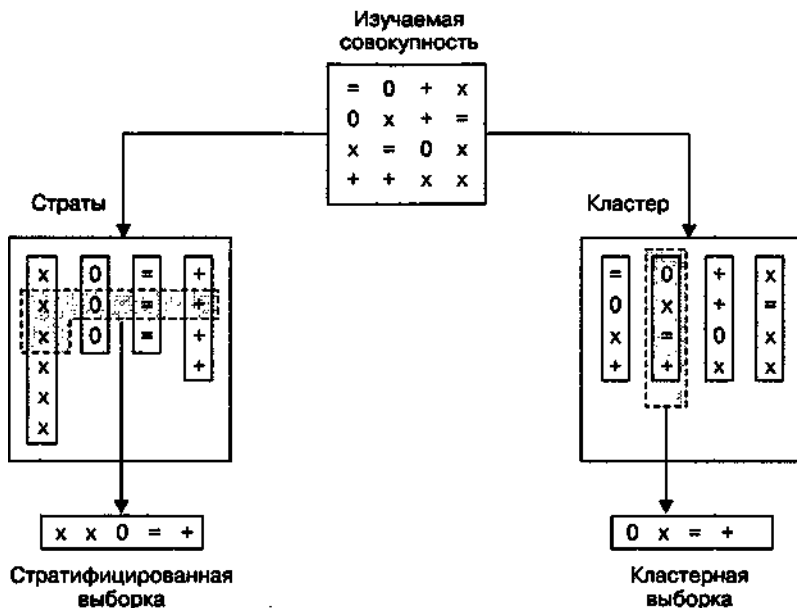


Рис. 4.8. Разница между стратифицированной и групповой выборками

- *Нерепрезентативная выборка*: респонденты отбираются исходя из соображений удобства исследования.
- *Произвольная выборка*: рыночный аналитик отбирает респондентов для выборки сам, полагаясь на свое суждение относительно их соответствия целям исследования.
- *Квотированная выборка* напоминает стратифицированную случайную и нерепрезентативную выборки. Интервьюер находит и опрашивает определенное число людей в каждой из нескольких категорий, однако сам выбор имеет не вероятностный, а субъективный характер.

Таким образом, выбор между вероятностными и детерминированными выборками представляет собой компромисс между возможностью достаточно точного проецирования результатов опроса на генеральную совокупность в целом, с одной стороны, и более низкими затратами времени/денег — с другой.

Ошибки при проведении опросов

Одна из главных задач рыночного аналитика, которому предстоит провести опрос, состоит в оценке общей точности и достоверности результатов исследования. Общая ошибка опроса может складываться из двух составных частей: ошибки в определении выборки и постоянной (систематической) ошибки. Различные источники тех и других ошибок представлены на рис. 4.9.

Ошибку в определении выборки можно уменьшить, увеличив размер выборки или улучшив качество отбора респондентов. Сложнее с систематическими ошибками, которые возникают по самым разным причинам, таким, как неправильное

построение анкеты, низкая квалификация интервьюеров, ошибки, возникающие по вине респондентов или в процессе кодирования данных. Лучший способ минимизации систематических ошибок — строгий контроль над всем процессом сбора, кодирования и анализа первичных данных. Если опрос проводит сторонняя исследовательская фирма, рыночный аналитик должен выдать ее работникам точные инструкции и пристально следить за их работой.

Отданных к знаниям

После того как данные собраны, наступает фаза анализа. Необработанные данные нужно преобразовать в информацию, которая поможет ответить на поставленные перед исследователем вопросы. Трансформация данных в информацию и затем в знание идет в несколько этапов. Сначала происходит преобразование данных, далее проводится описательный анализ, а затем — дедуктивный:

- *Преобразование данных* включает в себя редактирование, кодирование, сохранение и табуляцию данных с целью составления упорядоченной совокупности записей данных (называемой набором данных, или банком данных), пригодной для дальнейшего анализа.

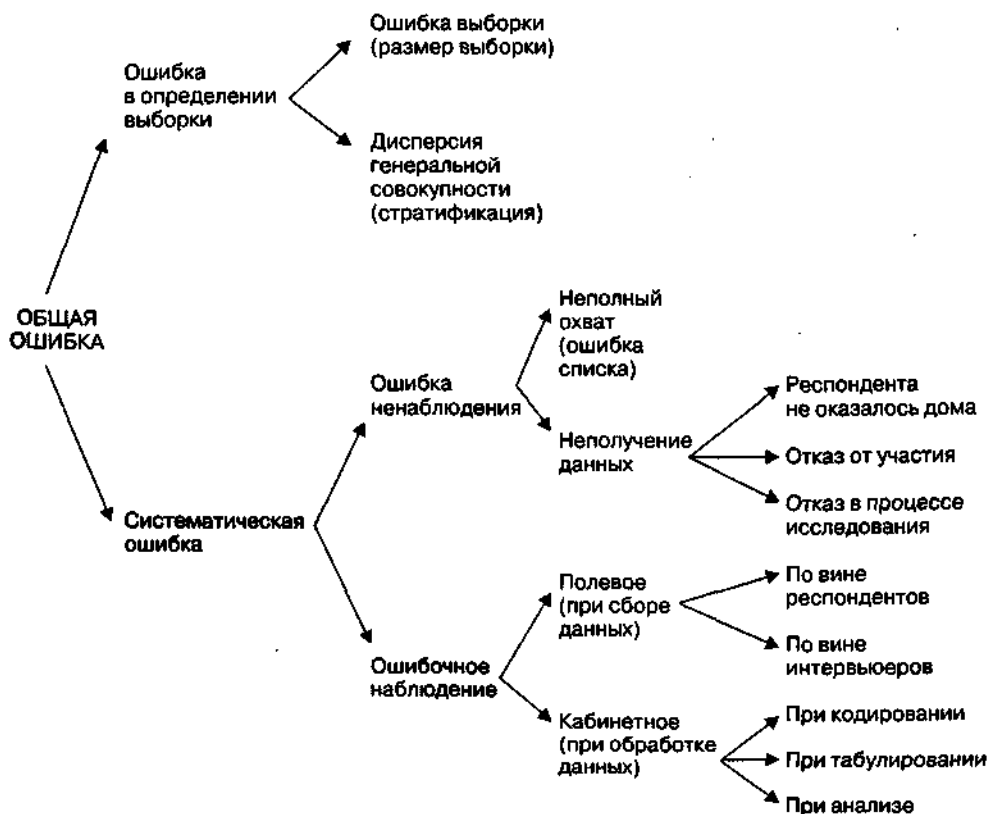


Рис. 4.9. Общая ошибка при проведении опросов

- *Описательный анализ* формирует первое представление о природе данных. Он позволяет охарактеризовать основную тенденцию и дисперсию данных по всем переменным, устанавливает плотность распределения, перекрестное табулирование, дает графическое представление и т. д. Для обобщения данных также могут использоваться более сложные методы, такие, как факторный анализ.
- *Дедуктивный анализ* направлен на изучение степени и характера возможных связей между парами переменных с целью проверки гипотез об изучаемой совокупности или определения статистической значимости различий.

Одной из важных сфер применения опросов является оценка установок и имиджа торговой марки (или компании). Об этом будет рассказано в гл. 5, где рассматриваются различные методы многофакторного анализа результатов опросов. Данные методы используются для извлечения необходимой информации из первичных данных. Наиболее популярными из них являются простой или множественный регрессионный анализ, дискриминантный анализ, факторный анализ, многомерное шкалирование и кластерный анализ. Детальное описание данных методов и их сфер применения см. в [13].

Каузальные исследования

В дескриптивных исследованиях часто используются двумерные таблицы, демонстрирующие связь между двумя переменными. Зачастую, когда такая таблица указывает на статистически значимую связь, особенно если предполагается влияние одной переменной на другую (как в регрессионном анализе), возникает соблазн рассматривать данный факт как неопровержимое доказательство существования причинно-следственной связи. Поддаваться этому соблазну нельзя, если только эмпирические данные не получены в ходе эксперимента, в котором остальные переменные, способные повлиять на отклик, контролировались исследователем. Для того чтобы говорить о наличии причинно-следственной связи, необходимо провести *каузальное исследование*. Основным инструментом таких исследований — управляемый эксперимент.

Цели каузальных исследований

Дескриптивные методы исследования не позволяют полностью отделить эффект, полученный в результате действия одной переменной, от эффекта, к которому приводит действие других переменных. Каузальные исследования ликвидируют этот недостаток. Процедура сбора информации в них организована таким образом, что неоднозначная трактовка результатов исключена. Перед каузальными исследованиями ставятся три разные, хотя и взаимодополняющие цели:

- Установить направление и силу *причинной связи* между одной или несколькими переменными действия и одной переменной отклика.
- Измерить в количественном выражении *степень влияния* переменной действия на переменную отклика.
- *Предсказать значения* переменной отклика при разных значениях переменных действия.

Однако необязательно преследовать все указанные цели. Несколько методов каузального исследования подчинены одной-единственной цели: установить причинно-следственную связь и тем самым достичь более глубокого понимания изучаемого явления. В таких случаях ни количественные оценки, ни степень влияния не определяются.

Для оценки причинных связей используются три типа свидетельств, достаточно интуитивных:

- Свидетельства о том, что переменная действия *предшествует* переменной отклика.
- Свидетельства о том, что между действием и наблюдаемым результатом существует *связь*.
- Свидетельства о том, что влияние *других возможных причинных факторов* устранено либо контролируется.

Последнее условие — самое жесткое. Оно требует контроля над всеми внешними переменными, с тем чтобы эксперимент можно было считать «чистым». Наибольшую *угрозу внутренней валидности* эксперимента представляют:

- *Фон*: внешние по отношению к эксперименту события, воздействующие на реакцию участников эксперимента.
- *Естественное развитие*: изменения, происходящие с респондентами по прошествии времени, такие, как взросление (старение), появление чувства голода, усталости.
- *Эффект теста*: осознание факта участия в эксперименте, способное обострить чувствительность и необъективность респондентов.
- *Эффект претеста*: предшествующая эксперименту оценка (наблюдение, тестирование) также может повысить чувствительность и необъективность респондентов, тем самым оказывая влияние на реакцию респондента на экспериментальное вмешательство и на последующую оценку.
- *Инструментарий*: средства измерения могут изменяться, например когда в эксперименте участвуют много наблюдателей или интервьюеров.
- *Выбывание*: респонденты могут отказываться от участия в эксперименте после того, как он начался.
- *Субъективность отбора*: экспериментальная группа может иметь систематические и значимые отличия от генеральной совокупности.

Рыночный аналитик должен распланировать эксперимент таким образом, чтобы устранить эти внешние факторы либо контролировать их влияние.

Определение эксперимента

Эксперимент — это научное исследование, в котором исследователь управляет и контролирует одну переменную действия или более и наблюдает за сопровождающими это управление изменениями одной или нескольких переменных отклика. Переменные действия, над которыми осуществляется управление и влияние которых измеряется, называются *экспериментальными воздействиями*. Организации, респонденты или физические объекты, над которыми осуществляются экспериментальные воздействия и чья реакция оценивается, называются *группами испытуемых*.

Экспериментальный план включает в себя определение: (а) экспериментальных воздействий, которыми будет управлять исследователь; (б) группы испытуемых, которые будут участвовать в эксперименте; (в) переменной отклика, значение которой будет измеряться; (г) процедуры управления внешними переменными.

Различают два типа экспериментов:

- *Лабораторный эксперимент*, когда исследователь создает ситуацию с требуемыми условиями (имитация магазина, опрос) и затем управляет одними переменными, контролируя остальные.
- *Полевой эксперимент*, который проводится в реальных или нейтральных условиях (например, в настоящем магазине), при этом в нем также осуществляется управление одной или несколькими переменными действия и тщательно контролируются внешние условия.

В целом внешняя валидность лабораторных экспериментов выше по сравнению с полевыми.

Типы планов проведения эксперимента

В типовом эксперименте выбираются две группы респондентов (или магазинов), имеющие схожие по отношению к цели исследования характеристики. Одной из групп, так называемой *экспериментальной группе*, предъявляется причинный фактор воздействия (например, рекламное объявление А). Другой, *контрольной*, группе данный фактор не предъявляется. Если в экспериментальной группе объем покупок возрастает, а в контрольной — нет, делается вывод об обоснованности гипотезы о том, что увеличение объема покупок произошло за счет рекламы. Если же в экспериментальной группе объем покупок не увеличивается или он увеличивается в той же мере, что и в контрольной группе, делается вывод о необоснованности гипотезы [5, с. 82].

Но это типовая схема, реальные же эксперименты различаются по способу подбора экспериментальной и контрольной групп, а также по степени контроля над влияющими на результаты внешними факторами. В качестве иллюстрации рассмотрим два экспериментальных плана с предварительным тестированием и два плана подлинных экспериментов.

«*Разовое*» исследование. Сначала единственная группа испытуемых подвергается воздействию (обозначим его X), затем проводится «последующая» оценка (обозначим ее O) переменной отклика. Схематично данный план выглядит так:

XO

Такой план не является подлинным экспериментом, поскольку он не дает возможности сделать сколько-нибудь достоверные выводы. Наблюдаемый уровень O может быть результатом действия многих неконтролируемых факторов, а так как в эксперименте не проводится предварительное тестирование, выводы сделать невозможно.

План с предварительной и последующей оценками и одной группой. В этом исследовании проводятся два тестирования: предварительное и последующее. Таким образом, схема имеет следующий вид:

O_1XO_2

Разница между оценками «до» и «после» эксперимента ($O_2 - O_1$) считается результатом экспериментального воздействия (X). Однако данное предположение сомнительно, так как разница между предварительной и последующей оценками вполне может являться следствием воздействия и действия всех неконтролируемых факторов, таких, как фон, естественное развитие, эффект теста и т. д.

План с предварительной и последующей оценками и контрольной группой.

Подлинным считается эксперимент, в котором исследователь может элиминировать все внешние факторы (конкурирующие гипотезы). Экспериментальная и контрольная группы отбираются так, чтобы они были взаимозаменяемы, что является важным условием достижения цели эксперимента. В контрольной группе оценка проводится одновременно с экспериментальной, только воздействию эта группа не подвергается. Схема данного плана имеет вид

экспериментальная группа: $O_1 X O_2$

контрольная группа: $O_3 O_4$

Таким образом, разница между оценками «до» и «после» эксперимента в контрольной группе ($O_4 - O_3$) является результатом действия неконтролируемых факторов. Разница между оценками «до» и «после» эксперимента в экспериментальной группе ($O_2 - O_1$) является результатом воздействия, а также тех неконтролируемых событий, которые повлияли на контрольную группу. «Чистый» эффект воздействия определяется путем вычитания разницы двух измерений в контрольной группе из разницы двух измерений в экспериментальной группе:

$$\text{подлинный эффект воздействия} = (O_2 - O_1) - (O_4 - O_3)$$

В этом плане контролируются все угрозы внутренней валидности, за исключением эффекта теста в экспериментальной группе.

Таким образом, когда факт предварительной оценки не скрывается от респондентов — например, среди них проводится опрос, — в эксперименте вероятен интерактивный эффект теста, который невозможно отделить от эффекта собственно экспериментального воздействия. Если сбор данных осуществляется без ведома участников эксперимента, эксперимент проводится правильно. В остальных случаях решением проблемы эффекта теста является применение плана с последующей оценкой и контрольной группой.

План с последующей оценкой и контрольной группой. В этом плане выбираются эквивалентные экспериментальная и контрольная группы. Предварительная оценка не проводится ни в одной из них, а воздействию подвергается только экспериментальная группа:

$$\begin{array}{c} X O_1 \\ O_2 \end{array}$$

Эффект воздействия определяется путем нахождения разницы между двумя последующими оценками ($O_2 - O_1$). В этом плане неконтролируемые факторы Действуют как на контрольную, так и на экспериментальную группу, а эффект теста элиминируется по причине отсутствия предварительной оценки. Единственный недостаток данного плана — его *статичность*, из-за чего невозможно анализировать процесс изменения, как в плане с предварительной и последующей оценками.

Классический пример такого исследования — эксперимент на тему потребления растворимого кофе «Nescafe».

Целью исследования было определение образа домохозяйки, которая использует растворимый кофе. Двум сопоставимым группам домохозяек были продемонстрированы схожие списки планируемых покупок продуктов. Женщин попросили описать домашнюю хозяйку, которая могла составить такой список. В списке, предъявленном контрольной группе, фигурировал «Maxwell House» — известная марка молотого кофе для кофеварок. В списке, предъявленном экспериментальной группе, вместо «Maxwell House» значился растворимый кофе «Nescafe Instant» — на момент проведения исследования это была относительно новая концепция употребления кофе. Оценивался процент респондентов, приписавших автору списка покупок те или иные характеристики. Эффектом воздействия («искомая» домохозяйка потребляет кофе «Nescafe Instant») стала разница между процентами приписывания каждой характеристики «поклоннице растворимого кофе» и процентами приписывания тех же характеристик «поклоннице молотого кофе» [5, с. 96].

Результаты эксперимента приведены в табл. 4.4. Проверка по критерию хи-квадрат показывает отсутствие значительных различий между характеристиками, приписываемыми покупателю кофе «Maxwell» и покупателю кофе «Nescafe» [22, с. 61-63].

Таблица 4.4
Результаты эксперимента по потреблению растворимого кофе [22, с. 62]

Оценки	Экспериментальная группа		Контрольная группа	
Предварительная	Нет		Нет	
Экспериментальное воздействие	Растворимый кофе («Nescafe»)		Молотый кофе из кофеварки («Maxwell»)	
Последующая	Ленивая	18%	Ленивая	10%
	Бережливая	36%	Бережливая	55%
	Неэкономная	23%	Неэкономная	5%
	Плохая жена	18%	Плохая жена	5%

В основе любого плана эксперимента лежит один и тот же принцип: не имеет значения, какие внешние факторы действуют в эксперименте, *лишь бы они одинаково воздействовали на экспериментальную и контрольную группы*. Основные условия валидности — *случайный выбор* групп испытуемых и случайное распределение экспериментальных воздействий между группами.

Сегодня, когда все супермаркеты оборудованы сканирующими устройствами, организовывать маркетинговые эксперименты стало намного проще.

Совместный (конджойнт-) анализ

Конджойнт-анализ — это один из многомерных методов исследования, используемый для изучения процесса формирования потребительских предпочтений определенных товаров и услуг и формулирования прогнозов об отношении рынка к новым концепциям. Метод базируется на *концепции товара как совокупности*

свойств, т. е. на том предположении, что потребители оценивают полезность (ценность) идеи товара или услуги путем сложения полезностей каждого его свойства, или атрибута. Преимущество метода заключается в том, что он позволяет выработать объяснительную модель предпочтений потребителей, с помощью которой можно определить концепцию товара, обладающего оптимальной комбинацией свойств. Точнее, совместный анализ позволяет ответить на следующие вопросы:

- Чему равна *частичная полезность* для потребителя каждого уровня каждого свойства, определяющего товар/услугу?
- Какова *относительная важность* (вес) каждого свойства в общей оценке концепции товара?
- Чему равны *совокупные полезности* различных концепций товара, характеризующихся разными совокупностями свойств?
- На какие *компромиссы* между разными уровнями свойств готовы пойти потребители?
- Какова *доля предпочтений* потенциальных покупателей в отношении различных исследуемых концепций товара?

Данный метод анализа предпочтений, как и всякий метод исследования, имеет свои ограничения. Его применение затруднено, когда: (а) свойства товара или услуги совершенно новы для потребителей; (б) число свойств, которые необходимо принять во внимание для получения реалистичного представления о концепции, слишком велико; (в) когнитивные способности респондентов ограничены.

Предположения конджойнт-анализа

Метод совместного анализа базируется на ряде предположений и гипотез:

1. Покупатель воспринимает товар (услугу) как *совокупность свойств* (атрибутов, характеристик), каждое из которых представлено в нем в определенной степени. Уровень каждого свойства определяет искомую выгоду(ы).
2. Оценивая товар, потенциальный покупатель мысленно ассоциирует с каждым уровнем того или иного свойства определенную ценность (полезность); данные ценности, именуемые *частичными полезностями*, отражают систему ценностей покупателя.
3. Для определения *совокупной полезности* товара покупатель мысленно складывает полезности соответствующих свойств.
4. При сложении свойств для определения совокупной полезности действует *компенсаторное правило*. Это значит, что, оценивая товар в целом, покупатель мысленно компенсирует свойства с низким уровнем свойствами с повышенным уровнем (подробнее см. в гл. 5).

Как мы видим, данный метод (его называют также *анализом компромиссного выбора*) основан на принципе арбитража, т. е. окончательное предпочтение формируется у респондента после того, как он взвесит все «хорошие» и «плохие» характеристики товара. Готов ли покупатель пожертвовать одним свойством (скажем, Ценой или весом изделия) ради повышенного удовлетворения от другого (например, от изысканного дизайна или мощности)? По такому принципу оценивается

частичная полезность свойств. Для сравнения различных концепций товара исследователь должен выбрать меру предпочтения: метод неметрического упорядочивания (т. е. упорядочивание концепций товара начиная от наиболее предпочитаемой) или метод метрического ранжирования (т. е. по шкале от 0 до 10).

Идентификация свойств

Пожалуй, самым важным решением в совместном анализе следует признать выбор свойств, характеризующих товар или услугу. Для этого необходимо быть хорошо осведомленным о покупательских критериях выбора, а также их детерминантах. Получить такую информацию можно посредством зондирующего исследования, фокус-групп, дескриптивного исследования или экспертным методом (путем опроса дистрибьюторов, влиятельных лиц и т. д.) Важно, чтобы выбранные свойства или характеристики отвечали следующим условиям:

1. Определяли *общую ценность концепции товара*, учитывая как положительные, так и отрицательные моменты.
2. Являлись *решающими критериями выбора*, на основе которых потребители дифференцируют товары. Некоторые важные факторы могут и не являться критериями отбора.
3. Были *независимыми факторами*, но не избыточными; присутствие одного такого фактора требует обязательного наличия другого.
4. Представляли *практический интерес*, т. е. данные факторы и уровни факторов можно было бы использовать на практике.

Общее количество факторов не должно быть слишком большим. Увеличение числа свойств (оцениваемых параметров) непосредственно влияет на статистическую эффективность и достоверность. Наилучшие результаты достигаются тогда, когда количество свойств не превышает семи. Кроме того, увеличение числа уровней оценки сопровождается быстрым ростом числа концепций, которые респонденты должны сравнить и оценить, а это чревато информационной перегрузкой.

В ходе совместного анализа чистящих средств исследовалось пять свойств, или характеристик, из которых три (торговая марка, упаковка и цена) имели три градации оценки, а два других (гарантия и наличие рекомендации от журнала «Good Housekeeping») — две градации («да» и «нет»). Итого в факторном плане получилось $3 \times 3 \times 3 \times 2 \times 2 = 108$ разных концепций товара, которые нужно было сравнивать и ранжировать. Понятно, что подобная «миссия» невыполнима. Если же применить фракционированный факторный план, потребуется сравнить всего 18 концепций.

На практике, если не отбрасывать некоторые концепции, рекомендуется предлагать респондентам не более 20 концепций. Оптимальное же количество лежит в пределах от 15 до 20. При превышении данного числа вероятность неполучения данных (по причине скуки или усталости) становится очень велика.

Фракционированный факторный план

Как показывает теория экспериментирования, на практике необязательно использовать полный факторный план и рассматривать все возможные комбинации свойств для оценки их главных эффектов и взаимодействий первого порядка. Можно

использовать фракционированный факторный план и при этом обеспечивать ортогональность (т. е. отсутствие корреляции) оценок частичных полезностей.

Когда количество уровней оценки у всех свойств одинаково, т. е. экспериментальный план имеет симметричный характер, возможно применение плана, известного как *латинский квадрат*, *греко-латинский квадрат* или *гипер-греко-латинский квадрат* (соответственно для 3, 4 и 5 атрибутов).

Например, в эксперименте по изучению ценовой эластичности спроса на сигареты из смешанных сортов табака рассматривались три свойства с четырьмя градациями оценки каждый: торговая марка (*B*), содержание смол (*Г*), содержание никотина (*Н*) и цена (*Р*). При полном факторном плане мы получили бы $4 \times 4 \times 4 = 64$ концепции товара. Используя «латинский квадрат», мы сокращаем количество концепций до 16 (табл. 4.5).

Таблица 4.5
Пример плана «латинский квадрат»

	51	B2	S3	B4
77V1	<i>P\</i>	<i>n</i>	<i>PЪ</i>	<i>PA</i>
77V2	<i>PI</i>	<i>PЪ</i>	<i>PA</i>	<i>PI</i>
ГАЗ	<i>PЪ</i>	<i>PA</i>	<i>P\</i>	<i>PI</i>
77V4	<i>PA</i>	<i>P\</i>	<i>PI</i>	<i>PЪ</i>

B — марка сигарет; *ГН* — содержание смол и никотина; *P* — цена.

Для каждой концепции товара составляется своя карточка-профиль. Задача респондентов — расположить 16 карточек в порядке предпочтения начиная с наиболее (или наименее) предпочитаемой.

Когда план несимметричен, т. е. когда число уровней оценки атрибутов неодинаково, план можно преобразовать в симметричный путем дублирования некоторых концепций. В одном из исследований, посвященных влиянию различных информационных кампаний, поднимающих тему разрушения озонового слоя, оценивались установки пользователей спреев для волос по отношению к аэрозолям. Рассматривались следующие свойства: торговая марка («L'Oreal», «Gamier», «Gillette» и «Riem»), цена (50, 100, 150 и 200 бельгийских франков) и тип упаковки (аэрозоль или спрей).

В данном случае мы имеем три свойства, из которых два имеют четыре градации, а одно — всего две, т. е. в общей сложности получается 32 концепции ($4 \times 4 \times 2$). Для использования «латинского квадрата» необходимо, чтобы у всех свойств было одинаковое число уровней. Для обеспечения симметричности два уровня свойства «упаковка» дублировались, что не нарушает условия ортогональности. В результате мы получили 16 концепций, в которых свойство «упаковка» к тому же встречается чаще других, что соответствует цели исследования.

Если план несимметричен и используется большее количество свойств, могут применяться другие экспериментальные планы. Их описание можно найти в специализированной литературе [2].

Методы сбора данных о предпочтениях

Существуют два метода сбора данных о предпочтениях: полнопрофильный метод и метод парного сравнения.

Метод *полнопрофильной* презентации более популярен ввиду того, что он позволяет уменьшить число сравнений посредством применения фракционированных факторных планов. При таком подходе каждая концепция товара описывается отдельно, чаще всего на специальной карточке-профиле. Количество сравнений в этом случае меньше, а сами оценки могут ранжироваться или даваться в виде рейтинга. Основные преимущества:

- определение уровня каждого свойства в концепции товара дает более реалистичное описание последней;
- обеспечивается наглядное отображение компромиссов между всеми свойствами;
- сама ситуация очень близка реальному поведению при покупке.

Главный недостаток — опасность утомления респондентов из-за информационной перегрузки, когда им предлагается проранжировать или построить рейтинг слишком большого числа концепций. Данная проблема может возникнуть даже во фракционированном факторном плане. Избавиться от нее позволяет метод парных сравнений.

В методе парных сравнений респондента не просят ранжировать сразу все n концепций одновременно, а просят лишь сравнить их попарно. Таким образом, требуется $n(n - 1) / 2$ последовательных сравнений. Вообще говоря, при этом методе респонденту приходится «работать» дольше, но зато и стоящая перед ним задача более проста. По ее выполнению аналитик должен перегруппировать парные сравнения таким образом, чтобы получить единую оценку.

Оценка частичных полезностей

Что касается методик оценки, то тут в последние годы произошел заметный прорыв вперед, и причиной тому является использование метода адаптивного совместного анализа. Для оценки методом ранжирования требуется модифицированный вариант дисперсионного анализа, созданный специально для исходных данных. Наиболее популярными и известными компьютерными программами в этой области считаются *MONANOVA* и *LINMAP*. Если требуется метрическая мера предпочтений (т. е. не ранжирование, а, скажем, рейтинг), то, как показано ниже, можно воспользоваться множественной регрессией с двоичными переменными (0 и 1).

В табл. 4.6 представлена регрессионная модель для примера со спреями для волос (оценка проводится методом наименьших квадратов). В данном случае исходная концепция представляет собой следующую комбинацию: марка (М) — «L'Oreal»; цена (Р) — 200BF; упаковка (С) — аэрозоль. В столбце «ранг» (у) указывается предпочтение каждого респондента (от 16 для наиболее предпочитаемой концепции до 1 для наименее предпочитаемой). Таким образом, для каждого респондента мы получим одно уравнение регрессии, представляющее его личную функцию полезности.

При нахождении метрического критерия используется модель множественной регрессии, где зависимой переменной является рейтинг или, реже, ранг от 1 до n . Уровни свойств — независимые переменные в двоичной форме (0 и 1), где 0 озна-

Таблица 4.6
Пример банка данных для конджойнт-анализа

Концепции	Ранг (У)	Объясняющие переменные (х)							
		К	М2	МБ	М4	Р2	РБ	Р4	С2
1	-		0	0	0	1	0	0	1
2	-		1	0	0	1	0	0	1
3	-		0	1	0	1	0	0	0
4	-		0	0	1	1	0	0	0
5	-		0	0	0	0	1	0	1
6	-		1	0	0	0	1	0	0
7	-		0	1	0	0	1	0	0
8	-		0	0	1	0	1	0	1
9	-		0	0	0	0	0	1	0
10	-		1	0	0	0	0	1	0
11	-		0	1	0	0	0	1	1
12	-		0	0	1	0	0	1	1
13	-		0	0	0	0	0	0	0
14	-		1	0	0	0	0	0	1
15	-		0	1	0	0	0	0	1
16	-		0	0	1	0	0	0	0
Повторы	-		4	4	4	4	4	4	8

М — «L'Oreal»; Р — 200BF; С — аэрозоль.

чае отсутствие уровня, 1 — его присутствие. В общем случае уровень свойства имеет отдельную частичную полезность. Зачастую применяются более ограниченные спецификации модели: линейная модель с одним коэффициентом или квадратичная форма, известная также как модель идеальной точки.

Для оценки достоверности статистических результатов и проверки нулевой гипотезы (об отсутствии связи между зависимой переменной и различными объясняющими переменными) могут использоваться различные статистические критерии (R^2 , F-критерий). Аналогично для проверки статистической значимости коэффициентов регрессии используется t -распределение Стьюдента. В качестве иллюстрации проанализируем функцию полезности для одного из респондентов; уравнение регрессии будет иметь следующий вид:

Ранг =	3,50	-3,25М2	-3,50М3	-4,25М4	+3,25Р2	+2,25Р3	+1,50Р4	+8,0С2
	(5,0)	(3,0)	(3,2)	(3,9)	(3,0)	(2,1)	(1,4)	(10,4)
			$R^2 = 0,94$		F -критерий =			

Можно сразу отметить, что общее статистическое соответствие очень высоко. Нулевая гипотеза отвергается, так как наблюдаемое значение t -критерия, опреде-

ленно, выше критической величины для 5%-ного доверительного интервала. Аналогично все значения t-критерия Стюдента (кроме одного, P_4) выше своих предельных значений для 10%-ного доверительного интервала. Постоянная величина (3,50) представляет собой ранг референтной концепции («L'Oreal», аэрозоль, 200BF). Частичная полезность представляет собой предельное колебание ранга (в большую или меньшую сторону) при любом изменении в совокупности свойств товара.

Результаты представлены в виде кривых полезности (рис. 4.10). Глядя на них, можно сделать следующие выводы о системе ценностей конкретного респондента:

1. Первые три коэффициента показывают полезность (или ценность), ассоциируемую с торговыми марками: «Garnier», «Gillette» и «Groupe Riem». Так как все значения отрицательны, можно заключить, что данные три бренда имеют более низкую оценку, чем референтная марка, «L'Oreal».
2. Следующие три коэффициента показывают чувствительность к цене. Так как референтная цена (200BF) является наивысшей из всех, с уменьшением цены полезность возрастает: при уменьшении с 200BF до 50BF она увеличивается на 3,25, с 200BF до 100BF - на 2,25, с 200BF до 150BF - на 1,50. Таким образом, как и следовало ожидать, наблюдается отрицательная ценовая эластичность.
3. И наконец, наш респондент оказался очень чувствителен к типу упаковки: при замене аэрозоля на спрей его удовлетворение резко возросло (+8).

И последняя интересная информация, которую можно почерпнуть из полученных оценок, это *степень важности* каждого свойства или характеристики товара для респондента, т. е. абсолютная разность (разница) между наибольшей и наименьшей полезностями каждой характеристики. Степени важности для нашего примера приведены в табл. 4.7. *Относительная важность* вычисляется путем деления диапазона значений на сумму наблюдаемых разностей (в нашем случае 15,5). Для данного респондента важнее всего упаковка, далее по значимости следуют торговая марка и цена.

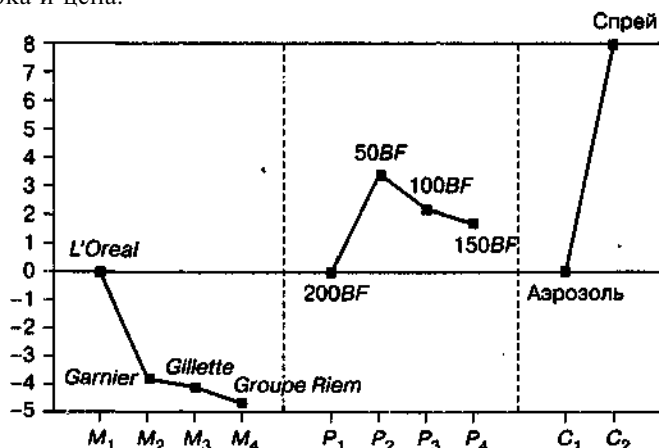


Рис. 4.10. Частичные полезности для одного респондента

Таблица 4.7
Оценка относительной важности свойств товара

Свойства	Диапазон значений	Относительная важность, %
Торговая марка	$0 - (-4, 25) = 4,25$	27,4
Цена	$0 - (3, 25) = 3,25$	21,0
Упаковка	$0 - (8) = 8$	51,6
Итого	15,5	100,0

Следующая проблема — интерпретация результатов всей выборки респондентов. Здесь могут применяться два подхода. Во-первых, можно рассчитать средние значения всех частичных полезностей по каждому свойству. Данный метод прост, однако он неминуемо ведет к потере информации, так как предполагает однородность предпочтений в пределах изучаемой совокупности. Во-вторых, можно воспользоваться методом *кластерного анализа*, т. е. сгруппировать респондентов в сегменты, в пределах которых предпочтения однородны. В настоящее время данный метод применяется для сегментирования по выгодам (см. гл. 6).

Моделирование структурных уравнений

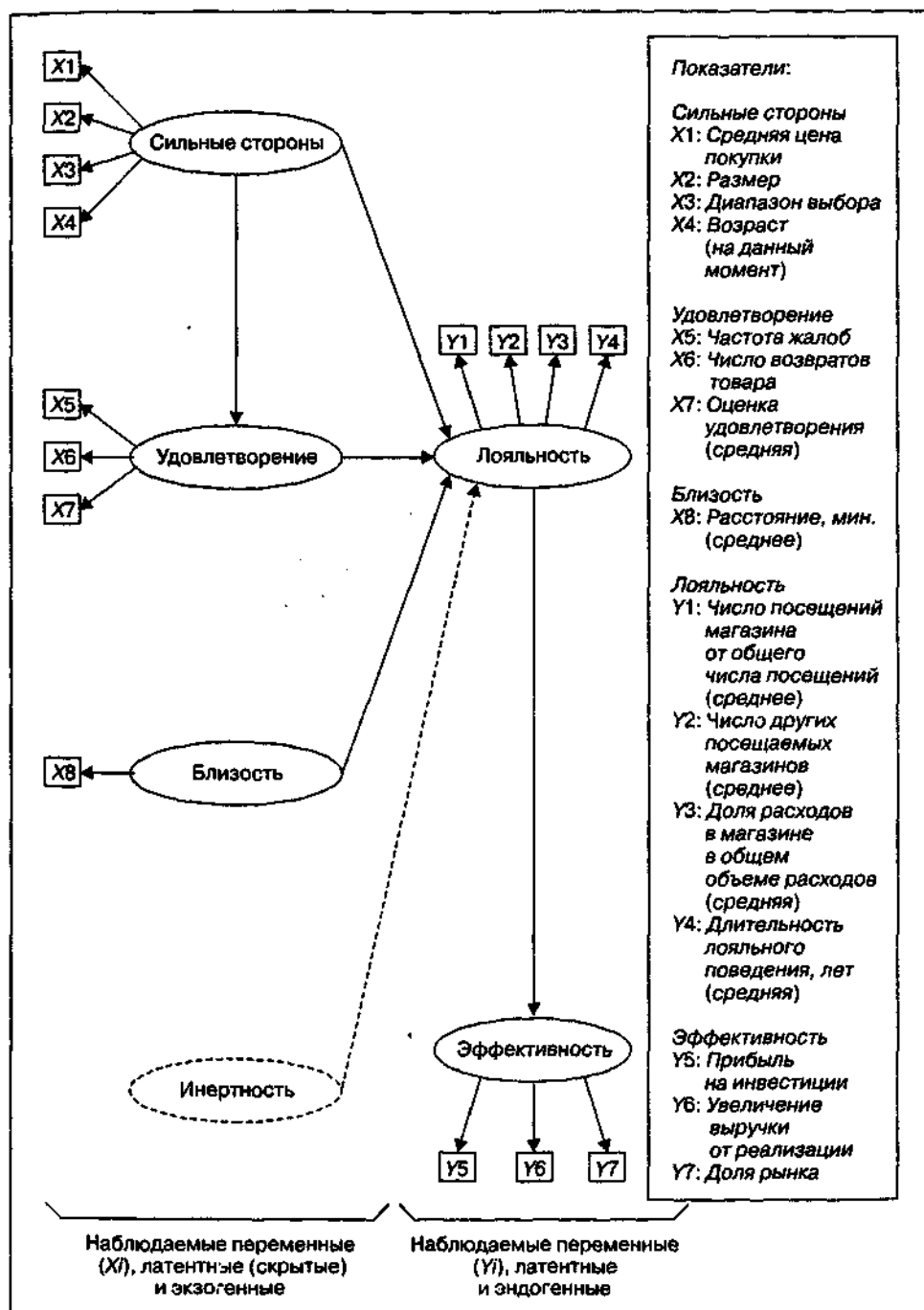
За последнее десятилетие в развитии методов анализа данных замечен существенный прогресс. Новые методики, называемые *вторым поколением методов анализа данных*, или моделированием структурных уравнений (МСУ), позволяют изучать несколько отношений зависимости одновременно (в обычном многомерном анализе допускается только одна связь за раз). На практике рыночному аналитику часто приходится отвечать сразу на несколько связанных друг с другом вопросов. Например, при оценке эффективности работы магазина необходимо исследовать такие взаимосвязанные проблемы:

- Какие факторы определяют *имидж* магазина?
- Как этот имидж вкупе с другими переменными (близость, ассортимент) влияет на решения о покупках и на *удовлетворение* от посещения магазина?
- Как удовлетворение от магазина соотносится с долговременной *лояльностью* к нему?
- Как лояльность магазину влияет на *частоту посещений* и *эксклюзивность*?
- Как частота посещений и эксклюзивность определяют *прибыльность* магазина?

Как показано на рис. 4.11, в данном случае мы имеем дело с несколькими отношениями зависимости, когда одна зависимая переменная (имидж магазина) становится независимой в следующем отношении (удовлетворение), а оно, в свою очередь, «объясняет» другую зависимую переменную (лояльность) и т. д. Вплоть до 1980-х гг. не существовало ни одного многомерного метода, который позволил бы ответить на все эти вопросы. Подробнее об этих методах см. в [13], [8].

Концепция скрытой переменной

Одна из отличительных особенностей МСУ — использование скрытых, или ненаблюдаемых, переменных. Скрытая переменная — это конструктив или концепция, которую нельзя измерить непосредственно, но которую можно оценить с помощью одного или нескольких показателей, или наблюдаемых переменных.



Единица наблюдения = один магазин

Рис. 4. 11. Оценка эффективности торговой марки магазина

Доход и уровень образования — наблюдаемые факторы. Их можно использовать в качестве показателей такой ненаблюдаемой концепции, как социальный статус.

В приведенном выше примере скрытыми переменными являются имидж магазина, удовлетворение, лояльность и эффективность. Для их оценки примеряется ряд показателей (подробнее см. в следующей главе).

Еще одна ненаблюдаемая переменная — эффективность фирмы в целом. Ее скрытыми индикаторами являются прибыль на инвестиции, темпы увеличения выручки от реализации или доли рынка, процент успеха новых товаров и т. д.

Все эти скрытые переменные связаны между собой и описывают итоговую конструкцию, как показано на рис. 4.11.

Отличительные особенности МСУ [8, с. 355]:

1. Использование скрытых (ненаблюдаемых) переменных.
2. Спецификация существующих отношений между скрытыми переменными и их показателями.
3. Одновременный анализ нескольких отношений зависимости.
4. Спецификация ожидаемых отношений между скрытыми переменными и интеграция погрешностей измерения.
5. Возможность проведения не только зондирующего, но и подтверждающего анализа.

Как мы видим, существует ряд моментов, которые отличают МСУ от традиционных многомерных методов. Оригинальность МСУ заключается в возможности объединения нескольких существующих методов, которые прежде использовались по отдельности.

Подмодели МСУ

Модель структурного уравнения включает две подмодели: причинную и подмодель измерения:

1. *Подмодель измерения* определяет показатели, по которым оценивается каждая конструкция, и оценивает правомерность использования каждой такой конструкции в установлении причинной связи. Данная подмодель представляет собой подтверждающий факторный анализ. Теоретическая структура связи между наблюдаемыми и скрытыми переменными предлагается априори, а затем проверяется.
2. *Причинная подмодель* определяет отношения между скрытыми переменными, как в любой системе уравнений. Допускаются сложные причинные связи.

Таким образом, рыночный аналитик располагает банком данных и, руководствуясь теорией и прошлым опытом, предлагает причинную модель. Создаются две матрицы: одна состоит из наблюдений, другая — из теоретических значений. Если различия между матрицами достаточно малы, значит, данные подтверждают априорную модель, в противном случае теоретическая модель отвергается.

Методология МСУ реализована в различных компьютерных программах, таких, как *LISREL*, *EQS* и *AMOS*. Для использования таких программ и получения стабильных и точных результатов требуется большой банк данных.

Интеллектуальные экспертные системы

Развитие централизованных маркетинговых информационных систем, широкое использование данных со штрих-кодов, сканируемых на кассовых терминалах в магазинах, а также применение механизмов ЭОД (электронного обмена данными) между производителями и дистрибьюторами привели к образованию информационных хранилищ — централизованных банков корпоративных данных. Одно из преимуществ таких хранилищ (помимо поддержания целостности и качества корпоративных данных, чем занимаются специальные работники) состоит в возможности создания и применения управленческих информационных систем, а также нового класса приложений, известных как *поиск данных (data mining)*.

Технология нейронной сети

Технология нейронной сети относится к сфере искусственного интеллекта, а свое название она получила потому, что многие задачи выполняет примерно так же, как это делает человек.

К таким задачам относятся: различение объектов (классификация), деление схожих предметов на группы (кластеризация), ассоциация двух и более вещей (ассоциативная память), предсказание результатов на базе примеров (моделирование), прогнозирование (анализ временных рядов) и, наконец, совмещение нескольких целей для получения приемлемых решений [11, с. 41].

В основе нейронной сети лежат механизмы выявления зависимостей в массивах данных. В отличие от МСУ данный подход направлен на разработку моделей: он не требует априорного определения причинной структуры. В нейронных сетях обучение строится на примерах. В них используются большие, разрозненные массивы данных, а на выходе получаются качественные гипотезы, основанные на накопленных знаниях. Это эвристический процесс. Пользователь задает тип зависимости, а затем «интеллектуальный агент» начинает поиск этой зависимости в массиве данных. Нейронные сети называют *интеллектуальными*, так как они обучаются на примерах (как ребенок видит изображение собаки в книге, а потом распознает собаку на улице), а также обладают структурной способностью к обобщению и запоминанию.

Тема искусственного интеллекта широка и выходит за рамки настоящей книги, но и потенциал этого направления для маркетинговых исследований достаточно велик. Подробнее о нейронных сетях и об их применении в бизнесе см. в [11].

Применение технологии нейронной сети в маркетинге

В настоящее время нейронные сети применяются главным образом в микромаркетинге. В качестве примера можно привести американскую сеть розничных магазинов *Wal-Mart*, которая часто проводит анализ *покупательской корзины* и выявляет взаимосвязи между товарами. На основании полученной информации делаются выводы о близости тех или иных товаров и выдаются рекомендации по наиболее эффективному стимулированию сбыта.

Анализируя некоторые данные по прошлым периодам, менеджер одной крупной американской торговой компании заметил явную корреляцию между объемами продаж детских подгузников и пива. Корреляция наблюдалась преиму-

шественно в часы сразу после окончания рабочего дня, причем особенно сильно — по пятницам. Дальнейшие исследования подтвердили догадку: направляясь домой после работы, глава семьи заезжал в магазин, чтобы купить ребенку подгузники, а себе пиво. В ответ на это секцию с подгузниками расположили поближе к пивному отделу — и продажи того и другого увеличились [12, с. 25].

Технология нейронной сети применяется также в микросегментировании и управлении рисками, особенно в сфере индивидуального кредитования и страхования.

Страховщики, например, давно знают, что женщины-водители подвергают себя меньшему риску, чем их коллеги-мужчины, а значит, им можно предложить более дешевые страховые премии. С помощью поиска данных были выявлены субсегменты женщин-водителей с разными ценовыми и рисковыми профилями. Вместо того чтобы предлагать единую страховую премию женщинам всех возрастных категорий, страховые компании могут устанавливать разные расценки, с тем чтобы удержать наиболее прибыльных клиентов или избавить себя от тех, кто приносит одни убытки.

Третья популярная сфера применения нейронных сетей — выявление мошенничества при использовании кредитных карт (как это делается в компании *Visa International*). Идея чрезвычайно проста. Люди склонны совершать покупки определенным образом. Как правило, они тратят определенные суммы денег, приобретают определенные товары, а новинки покупают довольно точно прогнозируемая часть населения. Нейронная сеть строится с расчетом на то, чтобы выявлять поведение, не укладывающееся в общие рамки. Экспертная система ежедневно анализирует миллионы совершаемых по всему миру транзакций, используя 30–35 параметров и выявляя операции, которые могут оказаться мошенническими. Несколько раз в день система рассылает соответствующие уведомления в банки-эмитенты. Банк сам решает, связываться ли с потенциальным нарушителем или нет.

Вот один из наиболее вероятных признаков мошенничества: кредитная карточка используется для оплаты на автозаправочной станции, а сразу после этого с ее помощью совершается ряд покупок дорогостоящей бытовой техники. Нейронная сеть принимает такое «совпадение» за признак мошенничества: весьма вероятно, что на АЗС карта была украдена и сразу же, пока владелец не успел заблокировать счет, использована для совершения покупок.

С повсеместным применением микрокомпьютеров, мобильных телефонов и Интернета сфера информационных технологий стремительно изменяется. Информационные технологии действительно могут повысить эффективность маркетинг-менеджмента, так как позволяют организациям устанавливать более тесные (и более прибыльные) отношения с потребителями, лучше изучать их потребности и быстрее реагировать на их ожидания. Дополнительную информацию по этой теме можно найти в [18].

Резюме

Ориентированная на рынок фирма должна разработать маркетинговую информационную систему, с помощью которой она будет отслеживать изменения в макро-маркетинговой среде. Роль маркетинговых исследований заключается в поставке

данных и информации о рынке, на основании чего менеджмент реализует ориентированную на рынок стратегию. Результатом маркетинговых исследований должно быть качественное (проверенное) знание, а потому они должны строго следовать правилам научного метода. Разработка исследовательского проекта подразумевает последовательное выполнение взаимосвязанных действий, что обеспечивает систематичность и упорядоченность процесса исследования. Выделяют три типа маркетинговых исследований: зондирующие, дескриптивные и каузальные. Цель зондирующего исследования — выработать гипотезы и трансформировать проблему исследования в исследовательские цели. Методы зондирующего исследования: использование вторичных данных, беседы с информированными лицами, анализ кейсов и фокус-группы. Последний метод относится к разряду качественных исследований и наиболее практичен, однако следует помнить, что его целью является исключительно выработка гипотез для дальнейшего исследования, а не сбор неопровержимых доказательств. Дескриптивные исследования направлены на составление полного количественного и точного описания ситуации и должны строго следовать методологии. Здесь применяются два вида методов: методы наблюдения и коммуникационные. Наиболее распространенным на данный момент коммуникационным методом является опрос (личный, по телефону или по почте). Залог положительных результатов опроса — правильное составление анкеты, для чего предлагается следовать процедуре из семи шагов. Выборочные методы делятся на две категории: с вероятностными и детерминированными выборками. Каждая из них имеет свои преимущества. При проведении опросов возникают два типа ошибок: ошибка в определении выборки и постоянная (систематическая) ошибка. Минимизировать последнюю позволяет строгий контроль над всем процессом сбора данных. Каузальные исследования проводятся для установления причинной связи между переменными действия и отклика. Эксперимент — это научное исследование, в котором исследователь управляет и контролирует одну переменную действия или более и наблюдает за сопровождающими это управление изменениями одной или нескольких переменных отклика. Существуют разные виды экспериментов, различающиеся способом контроля над внешними факторами.

Вопросы и задания

1. Перечислите: (а) наиболее распространенные жалобы менеджеров в отношении маркетинговых исследователей; (б) типичные жалобы маркетинговых исследователей в отношении менеджеров.
2. В чем разница между внешней и внутренней валидностью и какая процедура исследования способствует увеличению той и другой?
3. Почему перед проведением опроса важно выработать одну или несколько гипотез?
4. В чем состоит главное отличие зондирующих исследований от исследований, в которых делается окончательный вывод об изучаемом явлении?
5. Сравните следующие характеристики количественных и качественных исследований: (а) цель исследования; (б) применяемые методы сбора данных; (в) процедура анализа; (г) использование результатов менеджерами по маркетингу.

6. Каковы основные преимущества и недостатки сбора информации посредством опроса и наблюдения?
7. Чем вероятностная выборка отличается от детерминированной? Сопоставьте плюсы и минусы этих двух методов построения выборки.
8. Что такое: (а) двусмысленный вопрос; (б) наводящий вопрос; (в) двойственный вопрос?
9. Назовите основные типы планов проведения эксперимента. Каковы ключевые аспекты и проблемы каждого из этих планов?

Приложение 4.1

Примеры вопросов

1. Открытый вопрос, ненаправленная осведомленность

Какие журналы вы знаете?

2. Закрытый вопрос, дихотомический, направленная осведомленность

Ниже приведен список из нескольких журналов. Какой (какие) из них вы знаете?

Журнал А	Да/Нет
Журнал Б	Да/Нет
Журнал В	Да/Нет
Журнал Г	Да/Нет
Журнал Д	Да/Нет

3. Закрытый вопрос, множественный выбор, квалифицированная осведомленность

В какой степени вы знакомы со следующими журналами?

	Не знаю	Знаю только название	Читаю регулярно
Журнал А			
Журнал Б			
Журнал В			
Журнал Г			
Журнал Д			

4. Шкала согласия/несогласия: шкала оценок Ликерта

Укажите степень своего согласия/несогласия со следующим утверждением:
«Следующие три журнала содержат точную и объективную информацию».

	Полностью не согласен (1)	Не согласен (2)	Нейтральное отношение (3)	Согласен (4)	Полностью согласен (5)
А	_____	_____	_____	_____	_____
Б	_____	_____	_____	_____	_____
В	_____	_____	_____	_____	_____

5. Шкала оценок Осгуда с биполярными прилагательными

Насколько адекватно следующие три журнала освещают *современные* проблемы?

	Очень плохо						Очень хорошо
	(-3)	(-2)	(-1)	(0)	(+1)	(+2)	(+3)
А							
Б							
В							

6. Шкалы важности

Когда вы выбираете журнал, насколько для вас важно наличие телепрограммы?

Совершенно не важно	Не очень важно	Отчасти важно	Очень важно	Крайне важно
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Очень плохо	Удовлетворительно	Хорошо	Очень хорошо	Отлично
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)

7. Шкала с постоянной суммой: оценка относительной важности установки

Распределите 100 баллов между следующими характеристиками зубной пасты в соответствии с важностью каждого свойства для вас при выборе марки пасты.

Защита от кариеса

Свежесть дыхания

Вкус и цвет

8. Шкала оценки: рейтинг атрибута

Как бы вы оценили «доступное изложение материала» в журнале А?

Очень плохо	Удовлетворительно	Хорошо	Очень хорошо	Отлично
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)

9. Шкала предпочтений

Распределите 100 баллов между следующими торговыми марками в соответствии с вашими предпочтениями.

Бренд А ...

Бренд Б ...

Бренд В ...

10. Парное сравнение: предпочтения

Какой из следующих «пар» марок вы **отдаете предпочтение?**

А ... или Б ...

А ... или В ...

Б ... или В ...

11. Триады предпочтений

Вам на выбор предлагаются три журнала: А, Б и В.

Какой вы предпочтете купить?

Если предпочтительный для вас журнал отсутствует в продаже, какой вы выберете следующим?.....

Если и этого журнала нет в наличии, какой вы купите?.....

12. Намерения в отношении покупки

Какова вероятность того, что в течение ближайших трех месяцев вы приобретете проигрыватель компакт-дисков?

Определенно, не куплю	Вероятно, не куплю	Могу купить	Вероятно, куплю	Определенно, куплю
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)

13. Вероятность покупки

Какова вероятность того, что в течение ближайших 12 месяцев вы приобретете новый автомобиль?

0	10	20	30	40	50	60	70	80	90	100
Точно не куплю	Небольшая вероятность						Большая вероятность		Абсолютно уверен	

14. Оценка поведенческой компоненты установки (тенденция действия)

Какова вероятность того, что вы *заплатите на 5% больше*, но приобретете экологически чистый продукт из данной категории товаров?

Крайне мало- вероятно	Очень мало- вероятно	Мало- вероятно	Возможно, 50 на 50	Вероятно	Очень вероятно	Крайне вероятно
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)

Глава 5

ПОВЕДЕНЧЕСКАЯ РЕАКЦИЯ ПОКУПАТЕЛЯ

Цель настоящей главы — рассмотреть, как потенциальные покупатели делают свой выбор и как они реагируют на маркетинговые стимулы, применяемые фирмами-производителями в рамках товарной, дистрибьюторской, ценовой и коммуникационной политики. Собирая или получая информацию в процессе совершения покупки, потребители идентифицируют релевантные характеристики материальных благ и оценивают все многообразие товаров или торговых марок. Результатом этой оценочной фазы является ранжированный перечень предпочтений, исходя из которого покупатель решает, приобретать товар или нет (разумеется, принимая во внимание ситуацию). Испытав приобретенные товары, покупатели чувствуют удовлетворение либо неудовлетворение. От данного ощущения зависит их поведение после покупки. Маркетинговые исследователи анализируют процесс формирования предпочтения в целом, что позволяет фирмам эффективнее приспосабливать свои предложения к рыночным ожиданиям. В данной главе будут рассмотрены основные концепции и методы, применяемые для прогнозирования и измерения реакции рынка.

Цели главы

Изучив эту главу, вы получите представление о:

- видах реакции покупателей на применяемые фирмой маркетинговые стимулы;
- отличиях между когнитивной, аффективной и поведенческой реакциями;
- различных путях реакции, наблюдаемой среди покупателей;
- различных способах оценки когнитивной, аффективной и поведенческой реакций;
- поведении потребителей после покупки;
- поведении неудовлетворенных потребителей;
- концепции марочного капитала.

Уровни реакции рынка

Можно выделить различные виды реакции потенциальных покупателей на воспринимаемую информацию и применяемые фирмами-производителями стимулы. В данном случае под *реакцией* понимается *любая умственная и физическая деятельность, вызываемая стимулом*. Реакция необязательно проявляется во внешних действиях, она может иметь исключительно ментальный характер.

В экономической теории рассматривается только реакция как таковая, но не весь поведенческий процесс, который ведет к покупке. С точки зрения экономи-

ста, как уже было показано, предпочтения проявляются в поведении, а реакция потребителей — это то же самое, что и рыночный спрос, выраженный в объеме реализованной продукции. На самом деле в таком определении речь идет о спросе, наблюдавшемся в прошлых периодах, что зачастую представляет незначительный интерес для принимающего решение лица. Аналитики рынка стараются восстановить и понять процесс совершения покупки, чтобы воздействовать на него более продуманно, а также оценивать эффективность маркетинговых мероприятий. Таким образом, для маркетолога понятие «поведенческая реакция» является более широким, чем для экономиста.

Иерархия «познание—чувство—действие»

Различные уровни реакции покупателя можно классифицировать по трем категориям: *познавательная (когнитивная) реакция*, которая связывает усвоенную информацию со знанием, *эмоциональная (аффективная) реакция*, связанная с установками и системой оценки, и *поведенческая реакция*, характеризующая действие, причем не только сам акт покупки, но и поведение после нее. Основные характеристики, в настоящее время используемые для описания каждого уровня реакции, перечислены в табл. 5.1.

Таблица 5.1
Основные характеристики реакции рынка

Когнитивная реакция	Спонтанная известность — осведомленность — воспоминание — узнавание — знание — воспринимаемое сходство
Аффективная реакция	Осознаваемое множество — важность — определенность — эффективность — установка — предпочтение — намерение совершить покупку
Поведенческая реакция	Поиск фактов — пробная покупка — повторная покупка — определение набора марок — эксклюзивность — лояльность к торговой марке — удовлетворение / неудовлетворение

Практики коммуникации постулируют, что эти три вида реакции наступают в определенной последовательности и что индивид, равно как и организация, переходит на новую стадию в следующем порядке: когнитивная реакция (познание) — аффективная реакция (чувство) — поведенческая реакция (действие). Мы имеем *процесс обучения*, который на практике наблюдается тогда, когда покупатель крайне заинтересован в принимаемом решении, например когда велики воспринимаемый риск [6] или чувствительность к торговой марке [33].

Следует отметить, что модель реакции обучения разрабатывалась для оценки эффективности рекламы [42], а позже применялась в процессе принятия новых товаров [58]. Однако К. Палда показал, что данная модель применима не всегда и что причинные связи между промежуточными стадиями и направление этих связей по-прежнему не определены [52]. Далее, гипотеза о процессе обучения предполагает, что покупка совершается продуманно, а это имеет место только в тех случаях, когда покупатель в значительной степени вовлечен в процесс принятия

соответствующего решения. Социальными психологами показано, что существуют и иные последовательности, например в случаях *минимальной вовлеченности* [36] или *когнитивного диссонанса* [19].

Несмотря на то что гипотеза о процессе обучения не всегда применима, модель *познание—чувство—действие* остается ценным инструментом структурирования информации о поведенческой реакции потребителей, особенно в совокупности с концепциями воспринимаемого риска и вовлеченности покупателя, рассмотренными в гл. 3.

Матрица вовлеченности Фута, Коуна и Белдинга

Процесс реакции, точнее, различные его составляющие, можно рассматривать с более общих позиций, учитывающих степень вовлеченности и способ восприятия реальности. Теория специализации головного мозга гласит, что анатомическое деление мозга на два полушария обуславливает особое восприятие реальности: левое полушарие «работает» в интеллектуальном режиме, а правое — в эмоциональном, или сенсорном:

- левое — *интеллектуальное* полушарие в большей степени отвечает за логику, восприятие фактографической информации, язык и анализ, т. е. выполняет функцию когнитивного *мышления*;
- правое — *эмоциональное* полушарие обеспечивает синтезирование и является более интуитивным, визуальным, реагирующим на невербальные раздражители, т. е. выполняет функцию *чувствования*.

Р. Вогн предлагает концептуальную схему, объединяющую иерархию «познание—чувство—действие» с концепцией вовлеченности потребителя и теорией специализации мозга [67]. Согласно этой схеме, процессы принятия решений о покупках можно классифицировать по двум признакам: степень вовлеченности (высокая или низкая) и метод познания реальности (интеллектуальный или эмоциональный). Сочетание этих признаков образует матрицу, представленную на рис. 5.1. Как видно из рисунка, существуют четыре различные последовательности процесса потребительской реакции:

- Квадрант 1 соответствует ситуации совершения покупки, когда заинтересованность (вовлеченность) покупателя в товаре высока, а преобладающее восприятие реальности имеет интеллектуальный характер. Данная ситуация влечет за собой потребность в информации: это обусловлено важностью товара и связанной с ним умственной деятельностью. Таким образом, квадрант 1 иллюстрирует представленный выше *процесс обучения*, для которого характерна последовательность *узнать—почувствовать—сделать*.
- К этой категории относятся крупные покупки товаров по высоким ценам, представляющих значительный интерес и обладающих важными функциональными характеристиками; такими товарами являются автомобили, бытовая техника, дома. Сюда же относятся покупки товаров производственного назначения. В подобных ситуациях необходима информирующая реклама.
- Квадрант 2 описывает ситуации покупки, в которых вовлеченность также высока. Однако покупателю важна не столько конкретная информация,

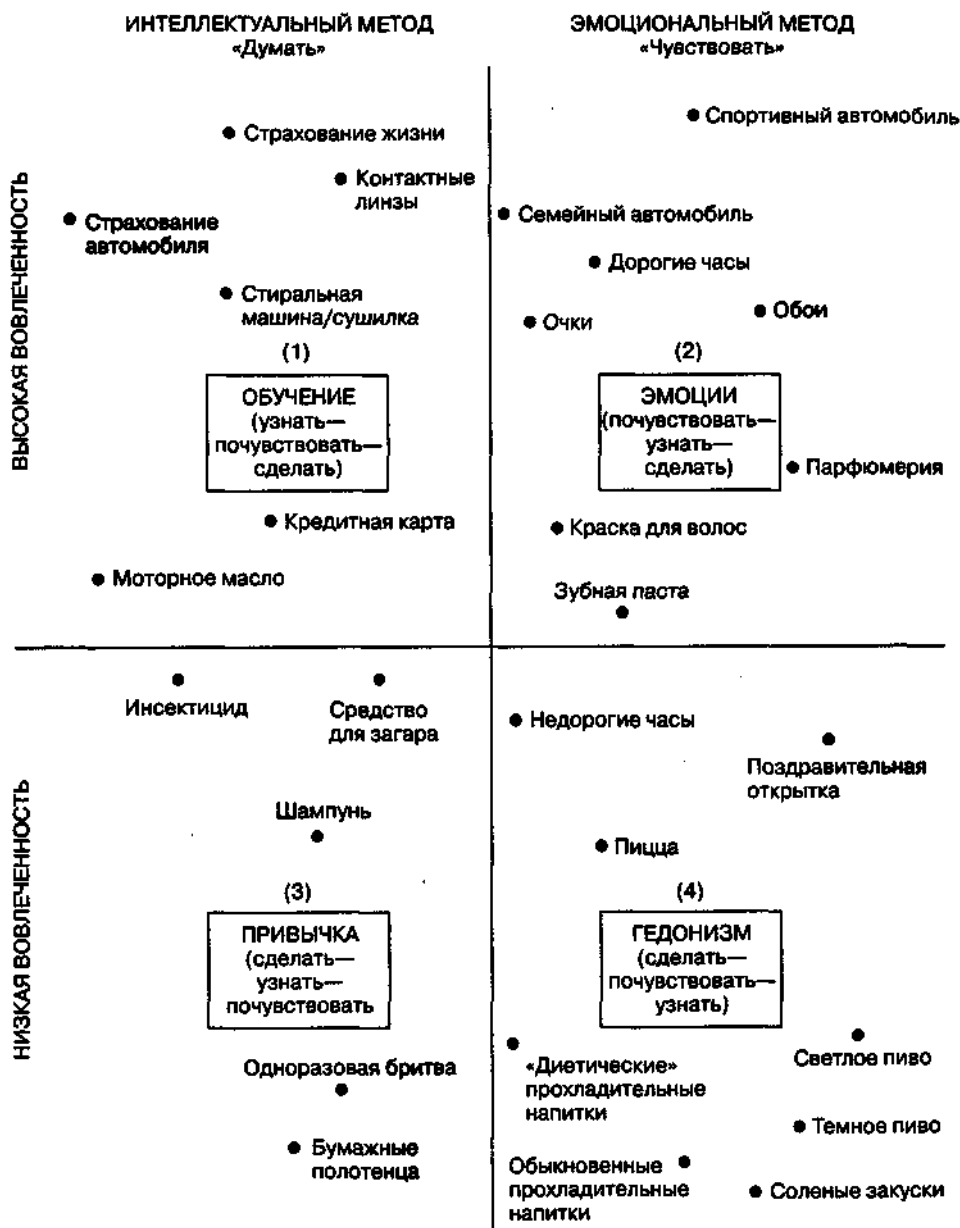


Рис. 5.1. Матрица вовлеченности Фута, Козна и Белдинга [55]

сколько общее отношение или эмоциональное возбуждение, так как товар либо торговая марка связаны с системой ценностей покупателя, его характером и самоуважением. В данном случае последовательность будет иной: *почувствовать—узнать—сделать*.

- К этой категории относятся все товары, имеющие большую социальную и/или эмоциональную ценность, такие, как парфюмерия, одежда, ювелирные изделия, мотоциклы. В подобных ситуациях необходима эмоциональная реклама.
- Квадрант 3 — это решения, сопряженные с минимальным обдумыванием и приводящие к совершению покупок по привычке во избежание дискомфорта. Главное, чтобы товар выполнял свою базовую функцию. Вовлеченность покупателей в отношении таких товаров низка. Лояльность торговой марке в значительной степени является следствием привычки. Иерархическая модель имеет следующий вид: *сделать—узнать—почувствовать*.

В эту категорию попадает большинство продуктов питания и других основных потребительских товаров — все то, без чего человек не может обходиться. Любой товар по достижении стадии зрелости обычно попадает в этот квадрант. В данном случае реклама должна формировать привычки и поддерживать их, а также напоминать о товаре.

- Квадрант 4 отражает ситуацию, когда низкая вовлеченность сосуществует с эмоциональным восприятием. Товары этой категории рассчитаны наличные пристрастия потребителей, включая потребности в имидже и *быстром удовлетворении*. Последовательность имеет вид *сделать—почувствовать—узнать*.
- Сюда относятся такие товары, как пиво, шоколад и прочие сладости, сигареты, фаст-фуд. В рекламе таких товаров акцент должен делаться на личном удовлетворении.

Б. Рэтчфорд опросил 1792 совершеннолетних респондента и разместил в данной матрице 254 потребительских товара [55]. Некоторые из них отображены на рис. 5.1.

Как видно из рисунка, подобных результатов следовало ожидать. Страхование и бытовая техника обычно сопряжены с высокой вовлеченностью и размышлениями, приобретение автомобилей связано с «мыслительными» и «чувственными» элементами, пищевые продукты ввиду своей сенсорной природы тяготеют к «чувствованию», хозяйственные товары наподобие отбеливателя и бумажных полотенец связаны с низкой вовлеченностью и недолгими размышлениями [55, с. 30].

Анализ потребительской вовлеченности позволяет сделать одно интересное наблюдение [33]. Оказывается, принимается большое число решений о покупке товаров, связанных с небольшим риском и низкой вовлеченностью. Данный факт представляет проблему для фирмы-производителя, указывая, что маркетинговая и коммуникационная стратегии должны быть адаптированы к ситуации, когда потребителям попросту все равно, какое именно решение о покупке они примут. Далее в этой главе будут рассмотрены различные способы оценки трех уровней реакции рынка.

Измерение когнитивной реакции

Когнитивная реакция относится к знанию, т. е. ко всей совокупности информации и представлений, которыми обладает индивид или группа. Индивиды сохра-

няют эту информацию, а она влияет на интерпретацию воздействующих стимулов, с которыми они сталкиваются. Объем и характер сохраняемой информации зависит от когнитивных стилей [53] и от способностей к восприятию. *Восприятие (перцепцию)* можно определить следующим образом:

Процесс, в ходе которого индивид выбирает, организует и интерпретирует информацию с целью создания ясной картины окружающего мира [7, с. 88].

В целом индивиды воспринимают одну и ту же ситуацию по-разному ввиду избирательности внимания. Восприятие выполняет регулирующую функцию, поскольку представляет собой своеобразный фильтр для информации. Одни элементы информации удерживаются в памяти — либо потому, что отвечают нуждам индивида в данный момент времени, либо потому, что возникают неожиданно и вызывают удивление. Это и есть *избирательность восприятия*. Другие элементы воспринимаются в измененном виде, когда противоречат той или иной системе интересов, — это называется *субъективностью восприятия*. И наконец, третьи элементы не воспринимаются вовсе, так как вызывают излишнее беспокойство или тревогу. Это называется *защитным восприятием*.

Например, проведенное в США исследование показало, что всего 32% курильщиков читают статьи о связи между курением и возникновением рака гортани, в то время как среди некурящих доля тех, кто читает статьи на эту тему, составляет 60%.

Очевидно, что важнейшей целью производителей должно стать преодоление перцепционного сопротивления и распространение сведений о своих товарах и их заявленных отличительных особенностях. Эта первая стадия является условием самого существования рыночного спроса.

Существуют различные измерители когнитивной реакции, которые можно разбить на три группы: осведомленность о торговой марке, способность вспомнить рекламу и наблюдаемое сходство.

Осведомленность о торговой марке

Простейший вид когнитивной реакции — это знание о существовании товара или торговой марки. Каким образом узнать, осведомлен ли потенциальный покупатель о существовании данного бренда в данной товарной категории? Осведомленность о торговой марке можно определить так:

Способность потенциального покупателя идентифицировать (вспомнить или узнать) торговую марку достаточно подробно, чтобы предлагать, рекомендовать, выбирать или использовать ее для удовлетворения потребности в определенной категории товаров.

Таким образом, осведомленность является связующим звеном между названием торговой марки и классом товаров. Информацию об осведомленности получить довольно легко: достаточно спросить потенциальных покупателей, какие марки в определенном классе продукции им известны. Выделяют три типа осведомленности о торговой марке:

Узнавание торговой марки предполагает, что узнавание бренда предшествует потребности и ведет к ней («Я узнаю марку А и понимаю, что мне необхо-

дим товар данной категории»). Узнавание — самый низкий уровень осведомленности, имеющий особое значение в момент покупки, когда происходит выбор марки.

Вспоминание торговой марки предполагает, что потребность в товаре определенной категории предшествует и ведет к выбору определенной торговой марки («Мне нужен товар такой-то категории, поэтому я куплю марку А»). Добиться вспоминания гораздо труднее.

Приоритетная известность относится к марке, которую потребитель в тесте на вспоминание называет первой. В сознании индивида данная марка намного опережает все остальные.

«Вспоминаемость» торговой марки оценивается по критерию ненаправленной осведомленности, узнаваемость марки — по критерию направленной или квалифицированной осведомленности. *Ненаправленной (спонтанной) осведомленностью* называют ситуацию, когда респонденту задается вопрос о марке, при этом ни одного конкретного названия не упоминается. При оценке *направленной осведомленности* респондентам предъявляется список из нескольких брендов одной и той же товарной категории. Респондентов просят выделить те из брендов, о которых они когда-либо слышали. В последнем случае респондентам также можно предложить оценить степень знакомства с торговой маркой по шкале из трех-пяти баллов (табл. 5.2). Так определяется оценка *квалифицированной осведомленности*.

Таблица 5.2
Оценка осведомленности о торговых марках

Ненаправленная осведомленность	Направленная или квалифицированная осведомленность	
Какие марки портативных компьютеров вы знаете?	Из перечисленных ниже марок портативных компьютеров выберите те, которые вы знаете:	
	знаю очень хорошо:	
	знаю только по названию:	
	не знаю:	

Ответы на эти простые вопросы очень полезны, так как позволяют оценить *деловую репутацию* [49] или *марочный капитал* [1] торговой марки или фирмы в целом. Кроме того, результаты исследований осведомленности о торговой марке могут использоваться для:

- Определения *места, которое занимает та или иная торговая марка в сознании покупателей*, что позволяет установить процент потенциальных покупателей, называющих марку или компанию первой в числе тех, что приходят на ум в отношении данной товарной категории.
- Установления *тройки наиболее известных брендов* в сознании потенциальных покупателей, являющихся прямыми конкурентами, т. е. количества упоминаний марки в тесте ненаправленного вспоминания на первом, втором или третьем месте.
- Сравнения наблюдаемых изменений *оценок вспоминания и узнавания* в ненаправленных и направленных тестах осведомленности. Некоторые торго-

вые марки и компании обладают низкой «вспоминаемостью»; товар может быть легко узнаваем ввиду своей очевидной связи с товарной категорией, но при этом в тесте ненаправленного вспоминания получать низкую оценку (см. 137)).

- Сопоставления корреляции между *уровнем осведомленности и долей рынка* каждой торговой марки с учетом среднерыночных показателей. Существуют бренды, сведения о которых увеличиваются быстрее, поэтому такие марки имеют показатели выше средних по рынку (см. [4]).
- Для построения *одномерной интервальной шкалы*, в основе которой лежит закон сравнительных суждений [64]. Данный метод используется для определения ранга, а также дистанции между брендами, обусловленной степенью осведомленности.
- Для сравнения уровней осведомленности (направленной и ненаправленной) *разных групп покупателей* и, таким образом, для идентификации участков наименьшей осведомленности, в которых требуются корректирующие воздействия.

Необходимо помнить, что для фирмы высокий уровень осведомленности — это ключевой марочный актив, на создание которого тратятся годы, а также требуются значительные и многократные инвестиции в рекламу. Осведомленность о торговой марке — один из главных компонентов марочного капитала, путь даже сама по себе она и не ведет к покупкам. Подробнее о концепции марочного капитала см. в работе Д. Аакера [1].

Оценивать знание можно путем идентификации не только торговой марки, но и некоторых ее характеристик, таких, как типичные места продажи, текущие рекламные идеи, уровни цен.

Способность вспомнить рекламу

Оценку способности вспомнить рекламу обычно представляют как промежуточную стадию оценки эффективности рекламы в целом. С некоторыми изменениями такие оценки применяются и при определении степени признания новых товаров. Существуют разные способы оценки воздействия рекламы [21], но все они сводятся к определению процента читателей или зрителей, правильно идентифицирующих рекламу или иное сообщение после начала рекламной кампании. Например, часто используются следующие три показателя эффективности печатной рекламы (оценивание проводится в форме интервью):

- *Оценка заметности*: процент читателей, утверждающих, что видели данное объявление в журнале (узнавание рекламного объявления).
- *Оценка правильного запоминания*: процент индивидов, правильно назвавших рекламируемый товар или рекламодателя.
- *Оценка прочтения*: процент тех, кто утверждает, что прочитал более половины текстового материала рекламного объявления.

Все оценки, представляющие собой кумулятивные величины, проводятся после того, как респонденты несколько раз просмотрят рекламное объявление. Существует еще один практичный показатель, так называемый *бета-коэффициент* [47], или оценка «на следующий день». Приведем его определение:

Процент индивидов, которые после первого визуального контакта с сообщением запомнили торговую марку и хотя бы один визуальный или текстовый элемент рекламы.

Сравнения бета-коэффициентов разных рекламных кампаний показывают огромные флуктуации, причем как в рамках одного, так и между разными средствами информации (табл. 5.3). Компании, специализирующиеся на данном анализе (например, американская *Daniel Starch*), также определяют «рекламные нормативы» — средние оценки для разных товарных категорий за год. Обладая такой информацией, рекламодатели могут сопоставить силу воздействия своих рекламных обращений и обращений конкурентов.

Таблица 5.3

**Сравнение показателей воздействия разных видов рекламы
в средствах информации, %**

Средство информации	Бета-коэффициенты		
	средние значения	минимальные значения	максимальные значения
Телевидение (30 с)	27	9	70
Ежедневные газеты (1/4 полосы, один цвет)	35	0	75
Ежедневные газеты (1/2 полосы, один цвет)	27	3	69
Журналы (цветная полоса)	19	6	46
Журналы (цветной разворот)	27	6	46

Цит. по: *Carat*, Бельгия.

Из сравнения оценок воздействия большого числа рекламных обращений можно сделать выводы о том, что:

- Уровень вспоминания рекламы в значительной степени зависит от предшествующей осведомленности о рекламируемой торговой марке. Чем больше эта осведомленность, тем сильнее воздействие сообщения.
- Для некоторых категорий товаров характерна повышенная способность к вспоминанию.
- В более высоких социальных классах оценка правильного запоминания выше.
- Расхождение оценок воздействия рекламы объясняется творческой стратегией, форматом рекламы, использованием цвета и визуализацией товара в рекламе.

Впрочем, все эти оценки представляют собой лишь промежуточные показатели эффективности рекламы и ничего не говорят о ее реальной эффективности, которая в идеале должна представлять собой увеличение объема продаж. При этом они достаточно практичны, так как позволяют рекламодателям установить, сумело ли их обращение пробиться сквозь «стену безразличия» и достичь целевой аудитории. Наблюдаемые различия в оценках вспоминания рекламы можно объяснить разной степенью привлекательности сообщений, элементом неожиданности и непохожестю на другую рекламу, оригинальностью. Сопоставление

качественных оценок (согласия, доверия, оригинальности) показывает, что потребители по-разному воспринимают рекламные сообщения в разных товарных категориях. Различия существуют и между брендами в рамках одного и того же класса товаров.

Запоминание и забывание рекламы

Исследование динамики оценок способности вспомнить рекламу позволяет судить о том, как эволюционирует данная способность с течением времени, а также определить оптимальный график выхода рекламы для заданной цели коммуникации.

Проведенные в этой области эксперименты [47] показали, что доля индивидов, сохраняющих измененное под воздействием рекламы мнение, с течением времени уменьшается в геометрической прогрессии. Причем скорость убывания способности вспомнить рекламу в значительной мере зависит от того, что именно должен запомнить потребитель. В качестве иллюстрации предлагаем ознакомиться с графиком, составленным У. Уоттсом и Дж. Макгвайром (рис. 5.2) [68].

Как мы видим, способность вспомнить тему сообщения резко уменьшается в течение первой же недели с момента контакта (с 95 до 60%), но затем сохраняется примерно на одном уровне. Способность же вспомнить приводившиеся в сообщении аргументы в первую неделю уменьшается еще сильнее (с 72 до 28%) и впоследствии продолжает снижаться, пока на шестой неделе не достигает приблизительно 20%. Схожая, но менее резкая зависимость наблюдается и в случае с запоминанием источника сообщения. Таким образом, в распоряжении рекламодателя имеется очень мало времени, чтобы извлечь выгоду из своих инвестиций в коммуникацию.

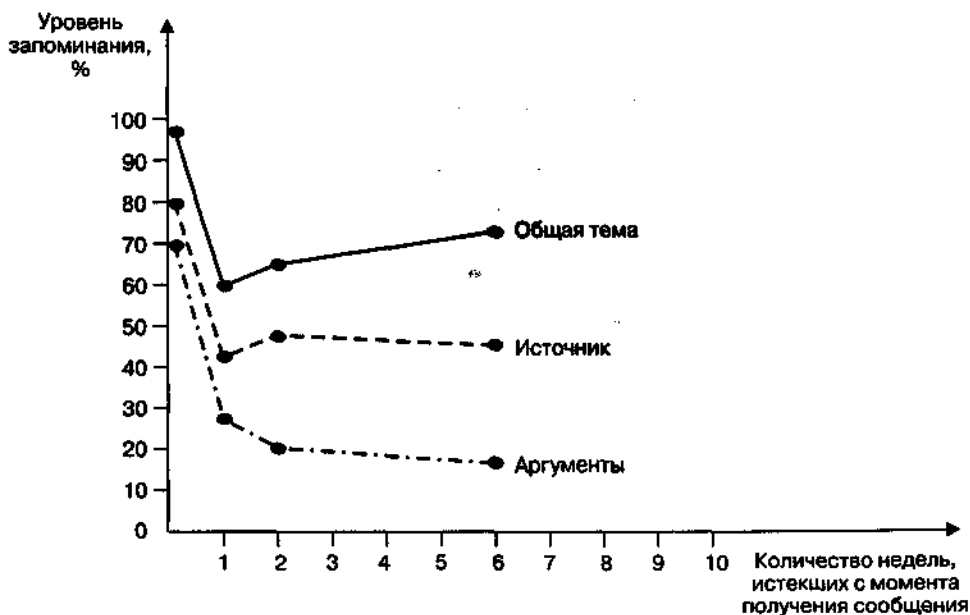


Рис. 5.2. Изменение индуцированного мнения как функция времени [68]

На способность человека вспомнить сообщение по истечении некоторого времени, без сомнения, влияет повторение данного сообщения. В этой области проводилось множество экспериментов, например Г. Цильске [70], [71]. В ходе исследований была установлена связь между изменением способности вспомнить рекламу и разными графиками выхода сообщений. Так, в 1958 г. Г. Цильске оценивал способность вспомнить две рекламные кампании, каждая из которых состояла из 13 газетных объявлений.

План эксперимента заключался в следующем: одной группе женщин с интервалами в четыре недели предъявлялись 13 разных газетных объявлений из одной и той же рекламной кампании (ступенчатое воздействие). В течение года раз в четыре недели участницам этой группы рассылалось новое объявление. Второй группе женщин те же 13 объявлений предъявлялись также по отдельности, но с интервалом в одну неделю (интенсивное воздействие). Оценка способности вспомнить рекламу (направленная, с упоминанием класса товара) проводилась в форме телефонных опросов, причем каждый респондент опрашивался не более одного раза.

Динамика выявленной в этом эксперименте способности вспомнить рекламу отображена на рис. 5.3. Графики демонстрируют не столько убывание запоминания с течением времени, сколько характер самой реакции.

Отметим следующие моменты:

- После 13 еженедельных показов (интенсивное воздействие) способность вспомнить рекламу составила 63%, в то время как в группе, подвергнутой ступенчатому воздействию, после 13 ежемесячных показов она составила всего 48%.

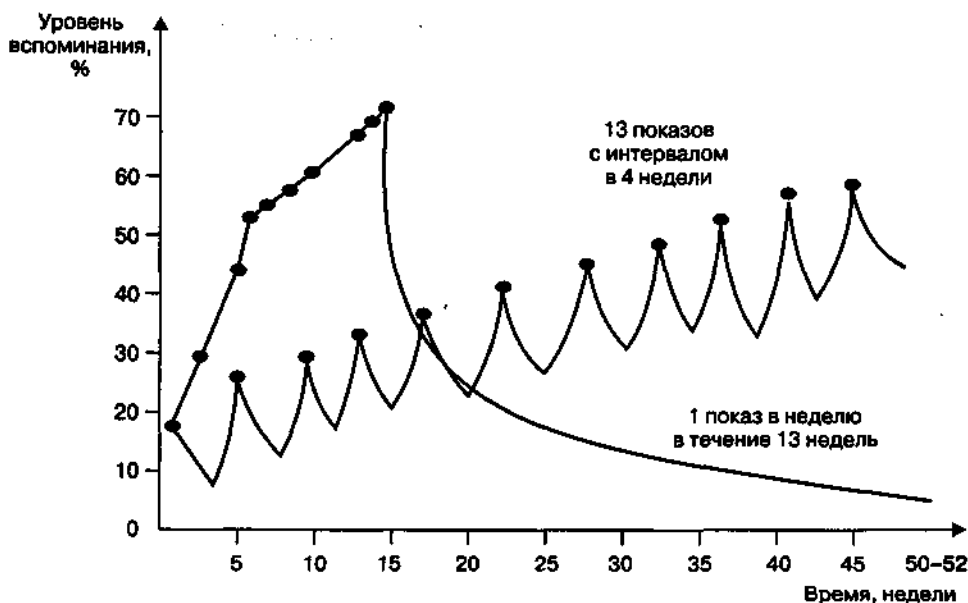


Рис. 5.3. Динамика запоминания рекламы как функция времени и числа показов [70]

- При этом средний за 52 недели процент респондентов, способных вспомнить рекламу, составил 29% в случае ступенчатого воздействия и 21% — в случае интенсивного.
- В случае с еженедельными показами через четыре недели после окончания рекламной кампании уровень воспоминания снизился на 50%, через шесть недель — на 66%.
- С увеличением числа повторов сообщения скорость забывания уменьшается. Через три недели после первого контакта с сообщением уровень воспоминания падает с 14 до 3% (на 79%), после 13 показов уровень воспоминания за три недели убывает с 48 до 37% (всего на 23%).

Аналогичные результаты были получены в другом эксперименте, проведенном в 1980 г. [71]. На этот раз использовалась телевизионная реклама, воздействие имело такую же интенсивность, но с иными графиками выхода рекламы. Установлено, что механизмы забывания чрезвычайно сильны и что потеря памяти происходит очень быстро. Это говорит о необходимости достаточного числа повторов сообщения.

Телевизионная рекламная кампания, первая волна которой состоит из 6 повторов и вызывающая 60% уровень воспоминания, не должна прерываться более чем на три месяца, так как в противном случае уровень воспоминания упадет ниже 20% [47, с. 210].

Способность вспомнить рекламу зависит и от самой кампании, точнее, от ее релевантности и креативной ценности сообщений. Быстрое забывание наблюдается и в случае с рекламой в других средствах информации, в частности в ежедневной печати.

Очевидных путей преодоления потребительской индифферентности или перцепционной защиты не существует. Однако если такой путь не найти, то ни установки потребителей, ни их поведение существенных изменений не претерпят. До тех пор пока потенциальный покупатель не воспримет, не поймет и не запомнит рекламную информацию, она для него просто не существует. Одного информирования недостаточно, необходима коммуникация в полном смысле этого слова. Всесторонний обзор механизмов воздействия рекламы на потребителей можно найти у Д. Вакратаса и Т. Амблера [65].

Анализ воспринимаемого сходства

Метод многомерного шкалирования воспринимаемого сходства используется для изучения места торговой марки, которое она занимает в сознании потенциальных покупателей, в сравнении с марками-конкурентами. Осуществляется это путем построения карт восприятия, наглядно демонстрирующих воспринимаемые сходства между брендами без предшествующего этому анализу формулирования какой-либо гипотезы в отношении воспринимаемых сходств и различий. Таким образом, данный метод относится к разряду *не основанных на свойствах*, т. е. в нем респондентов не просят оценить торговые марки по тем или иным атрибутам, а выясняют общие суждения в отношении степени схожести брендов.

По этой причине не основанные на свойствах карты восприятия можно считать формой когнитивной реакции, хотя, конечно, даже за сравнительным суждением

респондента стоит некоторая осознанная оценка. Многомерное шкалирование воспринимаемых сходств исходит из следующих предположений:

- Индивид воспринимает любой товар или торговую марку (вообще любой объект) как *совокупность характеристик или свойств*.
- Данные характеристики используются в качестве *критериев сравнения* торговых марок, которые входят в набор воспоминания данного респондента.
- Если каждая из К-характеристик изображается в виде оси, т. е. представляет собой одно измерение К-мерного пространства, тогда каждая торговая марка или объект будет точкой в этом пространстве с координатами, соответствующими оценкам объекта по каждой характеристике.
- На практике показано, что потенциальные покупатели воспринимают лишь небольшое число свойств товаров или марок, обычно не более двух или трех. Данные свойства называют макрохарактеристиками.

Именно эти важнейшие свойства, или макрохарактеристики, и используются в сравнительном позиционировании различных брендов. Результатом многомерного анализа сходств являются карты восприятия, в которых точки представляют собой торговые марки, а расстояния между точками — приблизительную степень сходства данных брендов в том виде, в каком ее воспринимают респонденты. Краткое описание процедуры анализа приведено во вставке 5.1.

Образец не основанной на свойствах карты восприятия приведен на рис. 5.4. В качестве примера взят бельгийский рынок джемов. Анализ опроса случайной выборки из 400 респондентов показал, что в данном случае существуют два измерения воспринимаемой схожести:

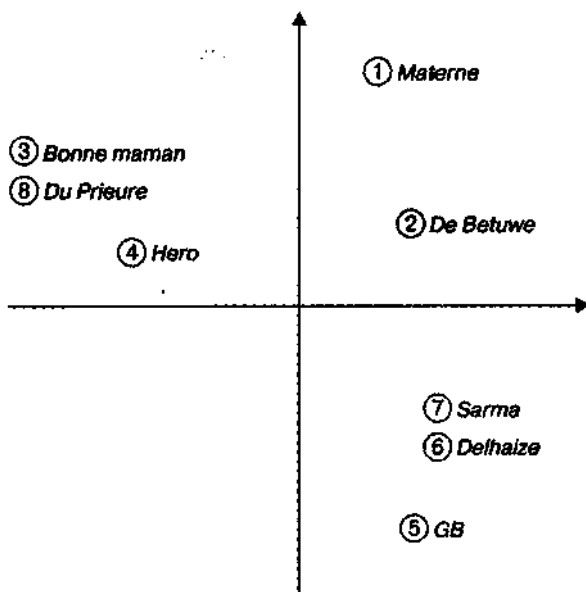


Рис. 5.4. Образец не основанной на свойствах карты восприятия:
бельгийский рынок джемов

Вставка 5.1. Анализ методом многомерного шкалирования. Описание процедуры оценки [11]

- Задача — построить не основанную на свойствах многомерную карту, характеризующую воспринимаемые респондентами отношения между набором торговых марок, конкурирующих в заданном сегменте рынка.
 - Репрезентативную выборку респондентов просят ранжировать все возможные пары изучаемых брендов в соответствии с воспринимаемой степенью их сходства друг с другом. Таким образом, возникает треугольная матрица, элементами которой являются простые оценки (ранги) или оценки, располагающиеся по мере убывания сходства между марками. Для N марок-конкурентов мы имеем $N(N - 1)/2$ различных элементов.
 - Целью метода является поиск конфигурации точек с минимальной размерностью, наиболее точно соответствующей реальному порядку воспринимаемых расстояний между марками. Это геометрическая конфигурация, в которой физические расстояния между точками монотонны (т. е. того же порядка) по сравнению с оригинальными суждениями о степенях сходства.
 - Как правило, построение такой конфигурации осуществляется итерационно при помощи компьютерной программы. Сначала задается произвольная конфигурация с $N - 1$ измерениями. Программа вырабатывает начальное решение, а затем оценивает, насколько полученные расстояния между торговыми марками соответствуют действительным оценкам сходств, и определяет, можно ли улучшить это соответствие. Далее программа уменьшает размерность карты и повторяет процесс до тех пор, пока не будет найдена наименьшая размерность, при которой соблюдается условие монотонности.
 - После обнаружения наилучшей конфигурации проводится интерпретация оставшихся измерений и выявляются макрохарактеристики, по которым респонденты и сопоставляют бренды.
-
- Первое измерение (горизонтальная ось) отражает сравнение «фабричных» и «домашних» джемов. Между этими двумя типами товаров существует большая разница в цене.
 - Второе измерение отражает сравнение джемов частных марок розничных торговцев (*Sarma*, *GB* и *Delhaize*) и марок производителей. Обратите внимание, что обе группы брендов имеют приблизительно одинаковое положение на первой оси. Это говорит о том, что в отношении данной характеристики респонденты воспринимают эти марки как схожие.

Мы имеем визуальное отображение воспринимаемых сходств между торговыми марками по двум измерениям, к которым сводится восприятие этих марок рынком. Результаты могут показаться тривиальными в том смысле, что они не содержат никакой новой информации для производителя. Тем не менее они важны, поскольку:

- Анализ позволил выявить два измерения, которые одновременно принимаются во внимание потребителями, когда те мысленно сравнивают марки.

В нашем примере это: (1) сравнение «фабричных» и домашних джемов; (2) сравнение частных марок и марок производителей.

- Анализ демонстрирует структуру рынка в каждой подгруппе и показывает, воспринимаются ли торговые марки как прямые заменители друг для друга или нет.
- Анализ позволяет каждой фирме сопоставить реальную (воспринимаемую рынком) позицию своей торговой марки с целевой (запланированной) позицией.

Однако метод многомерного анализа обладает и рядом *недостатков*, которые также нельзя не упомянуть:

- При большом числе торговых марок респонденты вынуждены проделывать очень утомительную работу. Если следует сравнить семь брендов, необходимо ранжировать 21 пару марок, а это может превышать когнитивные способности респондентов.
- Интерпретация осей не всегда очевидна и обычно требует дополнительной информации.

Несмотря на все эти сложности, данный метод структурирования рынка имеет следующие *преимущества*:

1. Сохраняется многомерный характер рыночного восприятия.
2. Измерения, или критерии сравнения, не задаются априори.
3. Используются простые неметрические данные (результаты ранжирования), которые, в принципе, легко получить у респондентов, когда число объектов сравнения невелико.

Для большей практичности анализ методом многомерного шкалирования следует дополнить подходом, основанным на свойствах, когда торговые марки сравниваются по своим отдельным характеристикам. В общем случае данный подход применяется при измерении эмоциональной реакции [23].

Измерение эмоциональной реакции

Эмоциональную реакцию можно оценивать. В ее основе лежат не только знания, но и чувства, предпочтения, намерения и благоприятные либо неблагоприятные суждения о торговой марке или организации. В данном случае в распоряжении рыночного аналитика имеются несколько способов оценки, среди которых основным является концепция установки.

Осознаваемое и рассматриваемое множество

Осознаваемым множеством называется небольшое число торговых марок, которые представляют альтернативный вариант выбора при покупке. Размер осознаваемого множества в лучшем случае составляет небольшую часть той совокупности марок, о которых осведомлен потребитель, и еще меньшую часть общего числа брендов, существующих на рынке. *Рассматриваемое множество* — это подгруппа известных и/или опробованных ранее торговых марок, вероятность покупки которых отлична от нуля. Состав рассматриваемого множества, являясь функцией ситуации потребления, со временем меняется.

Рассматриваемое множество — понятие более узкое, чем множество осознаваемое. Как показано на рис. 5.5, покупатель может быть знаком с торговой маркой, возможно, даже иметь опыт «общения» с ней, но в то же время не намереваться совершить (повторную) покупку. Для того чтобы определить рассматриваемое множество, необходимо знать, какие бренды потребитель рассматривает в качестве допустимых альтернатив при следующей покупке.

Если говорить о потребительских товарах, следует отметить, что среднее число известных потребителю торговых марок находится в пределах от 10 до 20 в зависимости от класса товара. При этом среднее количество рассматриваемого множества равно трем-пяти брендам [29]. Понятие рассматриваемого множества очень важно: маловероятно, что потребитель приобретет не входящую в него марку. Поэтому производитель заинтересован в информации о том, с какими брендами или поставщиками потенциальные покупатели могут иметь дело.

Определение установки

Как уже отмечалось, центральная концепция эмоциональной реакции — *концепция установки (отношения)*. Классическое определение установки звучит следующим образом:

Умственный процесс, в ходе которого индивид, руководствуясь прошлым опытом и накопленной информацией, организует свое восприятие, убеждения и чувства по отношению к некоторому объекту и предопределяет свое будущее поведение [3].

В этом определении можно обнаружить три уровня, или три компоненты реакции рынка, о которых говорилось в начале этой главы:

- Установка основана на *совокупности информации* об оцениваемом объекте, постепенно накопленной индивидом (когнитивная компонента).



Рис. 5.5. Осознаваемое и рассматриваемое множество

- Установка оказывает направляющее влияние на чувства, положительные или отрицательные, или *оценку* объекта (эмоциональная компонента).
- Установка динамична и является *предрасположением к реакции*, а раз так, то она обладает предсказательной ценностью (поведенческая компонента).

В социальной психологии принято считать, что установки одновременно устойчивы и изменчивы, что они *структурированы*, т. е. обладают внутренним постоянством и базируются на критериях оценки, и что их *интенсивность* может значительно варьироваться или оставаться в нейтральном состоянии [20].

Экспериментальные исследования в этой области показали, что хотя критерии оценки установок не лишены недостатков, они позволяют достаточно точно прогнозировать поведение. Если говорить точнее, считается, что:

- Когда установки потребителей по отношению к торговой марке становятся более благоприятными, марку начинают использовать активнее, и наоборот, неблагоприятные установки являются предвестниками спада.
- С помощью потребительских установок можно объяснить, почему та или иная торговая марка занимает свою долю рынка [4].
- По мере увеличения числа конкурирующих товаров и торговых марок фирма должна своими действиями поддерживать благоприятные установки.

Так как оценка установок обычно проводится до того, как потребитель принимает решение о покупке, они представляют большой интерес для рыночного анализа, причем с точки зрения и диагностирования, и контроля, и прогнозирования:

- *Диагностирование*: знание сильных и слабых сторон бренда помогает идентифицировать имеющиеся у марки возможности и/или факторы, угрожающие ей.
- *Контроль*: оценки установок, проведенные «до» и «после», помогают оценить эффективность стратегий, направленных на изменение отношения к торговой марке.
- *Прогнозирование*: знание установок помогает прогнозировать реакцию рынка на новый или модифицированный товар, что избавляет от необходимости опираться на оценки «по факту».

Учитывая всю важность установок, в последние 20 лет вопросы их оценки привлекают к себе повышенное внимание, причем не только в социальной психологии [59], [20], но и в сфере маркетинговых исследований [69].

Концептуальной для моделирования установок является модель товара как совокупности свойств (мультиатрибутивная модель), о которой мы говорили в гл. 3. Возможны два подхода к ее оценке: «композиционный» и «декомпозиционный». Ниже мы рассмотрим каждый из них.

Композиционная модель совокупности свойств

Определение концепции товара как совокупности свойств было дано в гл. 3. Вспомним основные положения этой концепции:

- Индивиды воспринимают торговую марку или товар как совокупность свойств(атрибутов).
- Важность свойств может быть неодинакова для разных индивидов.

- Индивиды имеют определенные мнения относительно выраженности тех или иных свойств в каждой оцениваемой торговой марке.
- Каждое свойство индивиды ассоциируют с функцией полезности, под которой следует понимать зависимость уровня ожидаемого удовлетворения или пользы от степени присутствия свойства у объекта.
- Установка индивидов имеет структурированный характер, т. е. основана на обработке накопленной информации.

Из всех моделей совокупности свойств наиболее широкое распространение получила модель, предложенная М. Фишбејном [20], а также Ф. Бассом и У. Тарларзником [5]:

$$A_{ij} = \sum_{k=1}^n w_{jk} \cdot x_{ijk},$$

где A_{ij} — установка j -го индивида по отношению к i -й торговой марке; w_{jk} — относительная важность k -го свойства для j -го индивида; x_{ijk} — воспринимаемая степень присутствия k -го свойства в i -й торговой марке для j -го индивида, баллов; n — количество детерминирующих свойств.

Таким образом, мы получаем усредненную оценку свойств, или атрибутов, торговой марки. Для использования модели рыночному аналитику необходимо знать относительные важности всех свойств, а также оценить присущие бренду свойства (т. е. вычислить «эффективность»). В качестве наглядного примера рассмотрим табл. 5.4, в которой оцениваются пять детерминирующих свойств шести марок портативных компьютеров.

Таблица 5.4
Композиционная модель совокупности свойств

Марка портативного компьютера	Свойства					Общая оценка ³	
	компакт- ность	время работы от батареи	мощ- ность	клавиа- тура	экран	медиана	скорректи- рованная
Марка А	6	8	9	8	7	7,50	7,68
Марка Б	7	8	7	8	9	7,60	7,58
Марка В	5	9	9	8	8	7,55	7,86
Марка Г	7	8	9	7	9	7,85	7,95
Марка Д	8	8	5	6	7	7,00	7,08
Марка Е	9	2	5	6	7	5,80	5,07
Важность	0,30	0,25	0,20	0,15	0,10	1,00	1,00
Дифференциация ¹	1,41	2,56	1,97	0,98	0,98	-	-
Детерминация ²	0,25	0,38	0,23	0,09	0,06	1,00	1,00

¹ Дифференциация свойства — это среднеквадратичное отклонение распределения балльных оценок по данному свойству.

² Детерминация — это умножение важности свойства на его дифференциацию. Результаты нормируются таким образом, чтобы сумма детерминант по всем товарам равнялась 1.

³ Медиана вычисляется с использованием оценок важности, скорректированная оценка определяется с использованием вычисленных детерминант.

Если потенциальный покупатель оценивает марки линейно-аддитивным способом, то это не значит, что он выберет самый компактный портативный компьютер, или модель с наиболее качественным экраном, или с самой удобной клавиатурой, или самую мощную и т. д. Выбранный компьютер будет «в совокупности» лучше всех для данного покупателя, принимая во внимание все релевантные свойства и их относительные важности. В нашем случае, например, можно прогнозировать, что предпочтение рынка будет отдано марке Г.

Некомпенсаторные модели установки

Представленный пример показывает, что модель М. Фишбейна является компенсаторной, т. е. низкие показатели по одним атрибутам компенсируются повышенными значениями других. Мультипликативная связь между важностью и эффективностью каждого свойства, суммирование по всем свойствам и сам характер оценок свидетельствуют о том, что мы имеем дело с линейной компенсаторной моделью установки. Повторим это позволяет одним, более выраженным, свойствам компенсировать другие, оценивающиеся ниже.

Такой способ оценки брендов не всегда является самым эффективным. Представим, что индивид может столкнуться с абсолютным ограничением по цене. В подобной ситуации оценка уже не имеет компенсаторного характера, так как один критерий доминирует над остальными.

Во вставке 5.2 даны краткие описания основных некомпенсаторных моделей установки. Наиболее часто наблюдается процедура выбора, которая проводится в две стадии. На первой стадии потенциальный покупатель действует в соответствии с конъюнктивной моделью — элиминирует товары, не удовлетворяющие его минимальным требованиям. На второй стадии прошедшие отбор товары подвергаются компенсаторной оценке или лексикографическому упорядочиванию.

Оценка детерминации свойства

Для эмпирической оценки установки необходимо идентифицировать свойства, которые целевая группа использует в качестве критериев выбора. Как уже было сказано ранее, следует различать «заметность», «важность» и «детерминацию» атрибута. Напомним:

- *Заметность* подразумевает, что респондент учитывает данное свойство в данный момент времени.
- *Важность* отражает систему ценностей индивида.
- *Детерминация* отражает способность определенного свойства к выявлению различий между альтернативными брендами.

Таким образом, детерминация является качеством важных атрибутов, позволяющим дифференцировать оцениваемые объекты. Если во всех конкурирующих торговых марках важный атрибут представлен в равной степени, он, очевидно, не оставляет возможности для определения различий между ними и поэтому не является детерминантом выбора. Определение детерминации свойства включает в себя не только оценку важности, но и *оценку дифференциации* — степени воспринимаемого отличия между марками по каждому свойству.

Детерминация вычисляется путем мультипликации оценок важности и дифференциации. Дифференциацию можно установить, например, при помощи пря-

Вставка 5.2. Некомпенсаторные модели установки и принятия решения**• Дизъюнктивная модель**

Вместо того чтобы предъявлять минимальные требования к различным атрибутам и отклонять варианты, не удовлетворяющие всем этим требованиям, покупатель предъявляет высокое требование к *одному или нескольким* свойствам и рассматривает только те торговые марки, которые соответствуют данным стандартам или превосходят их.

• Конъюнктивная модель

Покупатель мысленно задает *минимальный уровень* для каждого атрибута. Альтернативы, не достигающие этого минимума хотя бы по одному свойству, отклоняются. Предпочтение отдается той марке (маркам), которая превышает минимальные требования по наиболее важным критериям. Высокая оценка одного свойства не компенсирует недопустимо низкую оценку другого.

• Лексикографическая модель

Согласно лексикографической модели, покупатель сначала *ранжирует критерии или атрибуты* по степени важности. Затем все торговые марки (альтернативы) сравниваются по наиболее важному свойству. Если по этому критерию одна из марок получает более высокую оценку, чем все остальные, то на нее и падает выбор. В противном случае (например, когда одинаково высокие оценки получают три бренда), марки с низкими оценками элиминируются, а оставшиеся сравниваются по второму по значимости критерию. Процедура повторяется до тех пор, пока не будет выбрана наилучшая марка или пока не будут элиминированы все бренды, кроме одного.

мого вопроса о воспринимаемой разнице между брендами по каждому свойству и распределения ответов по шкале от 1 (отличия нет) до 5 (разница очень велика). Еще более простой метод — измерение дисперсии оценок дифференциации (например, среднеквадратичное отклонение оценок, как в табл. 5.4). Такой подход несколько облегчает задачу респондентов.

Бесспорно, ранжировать бренды интереснее всего с позиций детерминирующих свойств. В нашем примере (табл. 5.4) совокупная оценка установки сначала вычисляется двумя способами: с использованием оценок важности и с учетом оценок детерминации. В обоих случаях, как показывает модель, /'-й индивид должен предпочесть компьютер Г. Отметим, однако, что при использовании оценок детерминации ранги компьютеров Б и В заметно меняются.

Матрица «важность/эффективность»

Свойство может быть очень важно для покупателя, но может также, по его мнению, отсутствовать в рассматриваемой торговой марке. Отсюда возникает проблема: стоит ли развивать то или иное свойство товара или же следует улучшить коммуникацию, чтобы повысить осведомленность и/или убежденность относительно наличия этого свойства. Чтобы одновременно учесть и важность и «эффективность» свойства, целесообразно воспользоваться матрицей наподобие той, что представлена на рис. 5.6, в которой свойства торговой марки располагаются в двух плоскостях [46]. По горизонтальной оси откладывается важность свойств (слева меньшая, справа большая), по вертикальной — их воспринимаемая эффек-

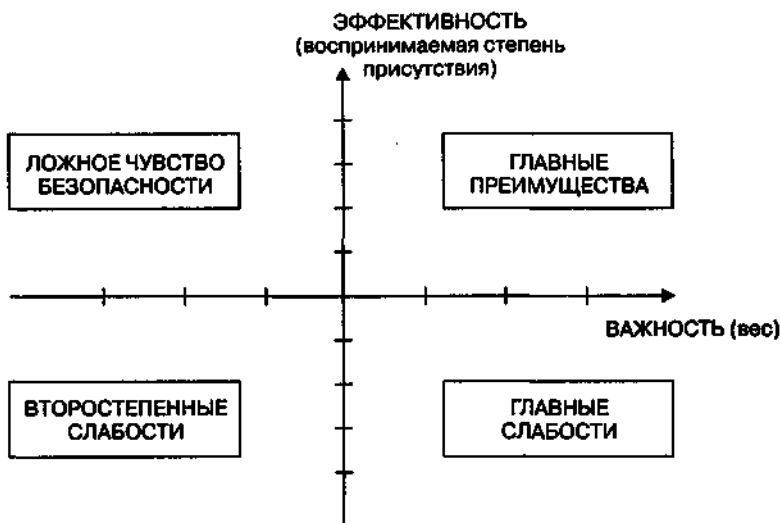


Рис. 5.6. Матрица «важность/эффективность»

тивность (снизу меньшая, сверху большая). Место свойства в этой двумерной системе координат определяет оптимальную стратегию «работы» с ним.

- В правом верхнем квадранте расположены *преимущества*, или сильные стороны, — атрибуты, имеющие большую важность и высокую эффективность. Данные критерии во многом определяют имидж торговой марки и должны подчеркиваться в коммуникации.
- В правом нижнем квадранте располагаются *слабости* торговой марки: эти свойства очень важны, но слабо выражены. В этом случае усилия фирмы должны быть направлены на увеличение эффективности свойств.
- В левом верхнем квадранте находятся «ложные проблемы» — эффективные, но не важные критерии. Это говорит о том, что фирма «перестаралась». Возможно, требуется перераспределение выделенных на данные свойства ресурсов.
- И наконец, в левом нижнем квадранте расположены *ложные преимущества*. Это атрибуты с низкими показателями как важности, так и эффективности. Они считаются наименее приоритетными и потому не требуют дополнительного внимания.

Матрица «детерминация/относительная эффективность»

Данный вид анализа применяется для определения составляющих имиджа торговой марки, а также программы коммуникации в поддержку этого имиджа. Представленная выше матрица имеет два недостатка, что ограничивает возможность ее применения для выявления устойчивого конкурентного преимущества фирмы:

- Во-первых, эффективность бренда по каждому свойству определяется в абсолютном выражении, т. е. без учета соответствующих показателей конку-

рентов. В реальности покупатели оценивают объект не в вакууме, а сопоставляя его с альтернативами, предлагаемыми конкурентами. Это говорит о необходимости *относительных оценок эффективности* свойств с учетом приоритетного конкурента(ов).

- Во-вторых, как было сказано выше, в оценке важности не учитывается *детерминация* свойства. Детерминирующие свойства — это свойства, на базе которых проводится отбор торговых марок, т. е. напрямую влияющие на выбор покупателя. Соответственно исходя из одной только важности мы можем выбрать неверную стратегию.

Для компенсации этих двух недостатков предлагается расширенная матрица, включающая в себя два направления: относительную эффективность и детерминацию. В каждом из них существуют три градации: высокий, средний и низкий уровни для детерминации и конкурентное преимущество, паритет и отставание для относительной эффективности (рис. 5.7).

Атрибутивные карты восприятия

Последняя проблема, касающаяся релевантности свойств, — это проблема их избыточности. Из двух атрибутов один считается избыточным, если данные атрибуты имеют одинаковое значение.

Например, в исследовании бельгийского рынка крупнотоннажных грузовых автомобилей были произвольно выделены две переменные: «грузоподъемность» и «мощность двигателя». Эти критерии взаимозаменяемы и ни один из них не существует без другого.



Рис. 5.7. Матрица «детерминация/относительная эффективность»

Если в результате анализа остаются два детерминирующих свойства и при этом они оба указывают на одну и ту же характеристику, то ситуация равноценна выбору какого-либо одного свойства. Таким образом, аналитик должен составить перечень детерминирующих, но не избыточных свойств.

В исследованиях имиджа торговых марок определяется потребительское восприятие и устанавливаются ожидания рынка. В качестве иллюстрации рассмотрим карту восприятия, представленную на рис. 5.8. Карта составлена по результатам опроса выборки постоянных пользователей косметических средств, в ходе этого опроса респонденты должны были оценить 12 свойств товара. Анализ главных компонентов этих оценок (вставка 5.3) позволил установить два макросвойства, на долю которых приходятся 83% полной дисперсии.

Первая ось — это общее качество в том виде, в каком его воспринимают респонденты. Сюда входят следующие микросвойства: «техническое качество», «широта товарной линии», «качество упаковки», «информация», «привлекательное продвижение». В сознании покупателя этим атрибутам противопоставляется такое свойство, как «привлекательная цена». Вторая ось коррелирует со свойствами «медицинские препараты», «лабораторные испытания», которым противопоставлена «престижность». На данной оси оценивается лечебный характер косметического средства.

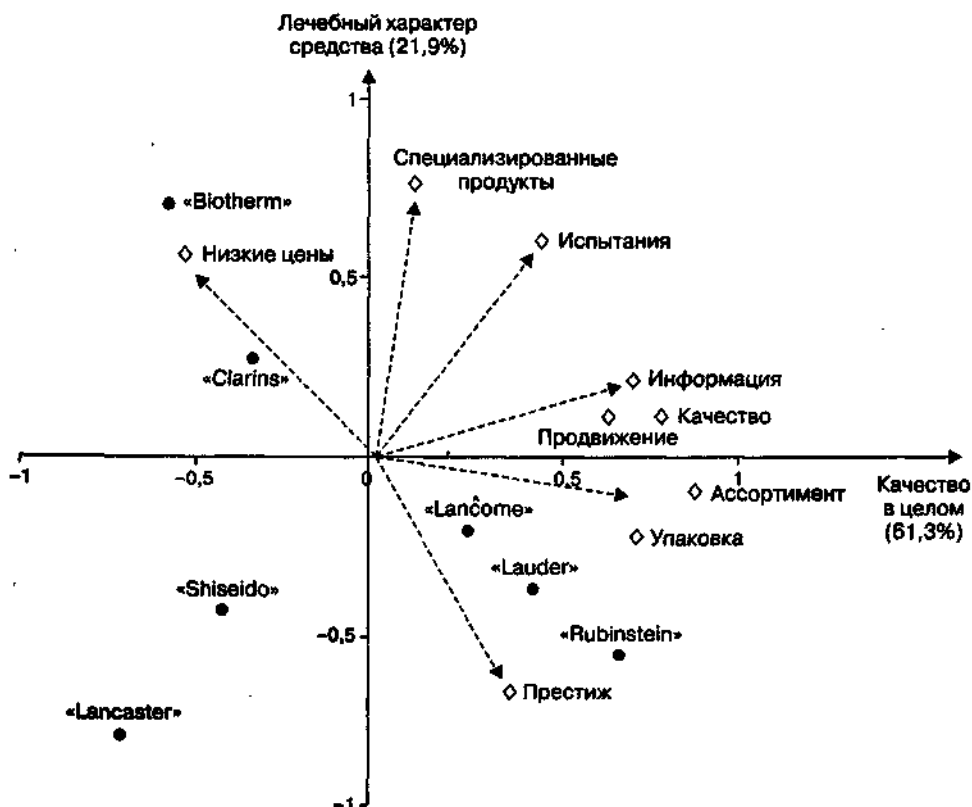


Рис. 5.8. Карта восприятия свойств: рынок косметических средств [66]

Вставка 5.3. Анализ главных компонент (АГП)

Один из методов факторного анализа — статистический метод, в котором организуется и суммируется набор данных (в нашем случае N детерминирующих свойств), так что в результате получается редуцированный набор факторов, называемых главными компонентами, или «макрохарактеристиками». Главные компоненты независимы друг от друга и позволяют более точно дифференцировать изучаемые объекты (см. [25]). Результатом АГП является атрибутивная карта восприятия. Каждая торговая марка располагается по двум или трем оставшимся осям-компонентам, причем ее позиция может определяться корреляцией между этими главными компонентами и каждым свойством. Полученная в результате АГП карта восприятия интерпретируется следующим образом: если две марки располагаются близко друг к другу, следовательно, по всем оставшимся свойствам они получают равные оценки. Два свойства близки, если они ведут к одним и тем же оценкам торговых марок.

Как можно видеть из карты на рис. 5.8, торговые марки «Rubinstein», «Lauder» и «Lancome» занимают сильные позиции по оси «качество в целом» и относительно слабые — по оси «лечебный характер». Напротив, продукты марки «Biotherm» и «Clarins» воспринимаются как лечебные, но не считаются высококачественными. Также можно сделать интересное наблюдение: правый верхний квадрант не представлен ни одной маркой. Возможно, занять такую позицию объективно сложно.

Стратегии изменения установки

Знание того, как потребители воспринимают конкурирующие товары в сегменте рынка, важно для разработки стратегии, позволяющей изменить неблагоприятную позицию, если в такой стратегии возникает необходимость. Существует шесть разных стратегий [8]:

- *Изменение товара.* Если бренд не отвечает ожиданиям рынка в отношении какой-либо характеристики, товар можно изменить, чтобы улучшить данную характеристику.
- *Изменение значимости атрибутов.* Можно попытаться убедить рынок, что характеристике, по которой марка имеет высокие оценки, следует придавать большее значение.
- *Изменение убеждений относительно бренда.* Рынок может быть слабо информирован и может недооценивать некоторые действительно высокие качества торговой марки. Это влечет за собой изменение позиционирования, влияющее затем на изменение в восприятии.
- *Изменение убеждений относительно конкурирующих брендов.* Данная стратегия применяется, когда рынок преувеличивает некоторые качества конкурентов. Возможно, необходимо воспользоваться сравнительной рекламой.
- *Привлечение внимания к незамеченным свойствам.* При такой стратегии обычно ищут новую выгоду, о существовании которой целевой сегмент пока не подозревает.

- *Изменение требуемого значения атрибута.* Возможно, потребители, по крайней мере в отношении некоторых свойств товара, хотят получать чрезмерно высокое качество. Фирма может попытаться убедить сегмент в том, что предлагаемого качества (или иной характеристики) вполне достаточно.

Основное преимущество мультиатрибутивных моделей по сравнению с простыми общими оценками установок состоит в том, что они позволяют понять причины того или иного отношения соответствующего рыночного сегмента. Это, в свою очередь, позволяет идентифицировать наиболее подходящие стратегии позиционирования и коммуникации.

Измерение поведенческой реакции

Простейшая и самая непосредственная оценка поведенческой реакции — это данные об объеме продаж товара или торговой марки, дополненные анализом доли рынка в каждом обслуживаемом сегменте. Однако для интерпретации данных о продажах и валидной диагностики позиции товара или бренда могут применяться и другие типы информации — информация о покупательских привычках и о поведении после совершения покупки.

Анализ покупательских привычек

Цель этого анализа — охарактеризовать покупательское поведение сегмента потребителей в отношении изучаемой категории товаров. Требуется информация о трех типах поведения: о *приобретении, использовании и владении*. Ее основные элементы представлены в табл. 5.5. Данные элементы варьируются в зависимости от товарной категории и должны адаптироваться к каждой конкретной ситуации.

Таблица 5.5
Информация о покупательском поведении

Вопросы	Приобретение	Использование	Владение
<i>Что!</i>	Регулярно приобретаемая марка Марка, приобретенная при последней покупке	Тип использования Товары-заменители	Марка, имеющаяся в настоящее время
<i>Сколько¹!</i>	Объем покупки	Объем потребления в неделю Главный способ использования	Имеющееся в распоряжении количество
<i>Как!</i>	Ситуация покупки	Способ использования	Способ хранения
<i>Где!</i>	Обычное место покупки	Обычное место использования	Обычное место хранения
<i>Когда!</i>	Дата последней покупки Время между покупками	Обычный период использования	Длительность хранения
<i>Кто!</i>	Человек, совершающий покупку	Человек, занимающийся использованием	Человек, занимающийся хранением

Для описания покупательского поведения даются ответы на следующие простые вопросы: *что, сколько, как, где, когда и кто*.

- *Вопрос «что!»* определяет осознаваемое множество и указывает на возможные марки-субституты.
- *Вопрос «сколько!»* предоставляет количественную информацию об объеме покупок и потребления и о привычных способах хранения.
- *Вопрос «как!»* выделяет разные способы совершения покупки (в рассрочку, в кредит) и использования товара.
- *Вопрос «где!»* важен для определения основных используемых каналов распределения, мест потребления и хранения товара.
- *Вопрос «когда!»* дает представление о ситуационных факторах и возможностях для потребления товара, а также о ритме покупок.
- *Вопрос «кто!»* указывает на состав закупочного центра и роли его членов (покупатель, пользователь, плательщик).

Этими вопросами полезно руководствоваться при сборе первичных рыночных данных и построении маркетинговой информационной системы.

Семья как центр принятия решения о покупке

Как уже упоминалось ранее, вопрос о *закупочном центре* и его структуре является основным в промышленном маркетинге. Важен он и в отношении потребительских товаров, так как решения о покупках крайне редко принимаются индивидами изолированно от остальных. Чаще всего решения принимаются семьей, которая фактически представляет собой закупочный центр наподобие того, каким является организация.

Знание покупательских привычек предполагает идентификацию соответствующих ролей (покупателя, пользователя, плательщика) матери, отца и детей, причем по отдельности для каждой товарной категории и стадии процесса покупки. Для маркетологов это имеет большое значение по той причине, что им приходится адаптировать товарную, ценовую и коммуникационную политику к своим реальным клиентам [14]. Кроме того, характер распределения ролей и влияния супругов меняется, в частности из-за резкого изменения роли женщин в обществе. Одна из первых предложенных типологий содержит четыре роли [26]:

- независимое принятие решения мужем или женой;
- муж доминирует;
- жена доминирует;
- решение принимается совместно.

Роль детей пока не учтена. Сравнение результатов исследований о распределении ролей в разных товарных категориях позволяет сделать вывод, что степень влияния каждого из супругов в большой степени зависит от типа товара [14].

Б. Прас и Ж. - К. Тарондо подчеркивают, что целью такого исследования является углубленное понимание поведения целевой группы и выбор соответствующих стратегий [54, с. 214]. Для этого необходимо:

- правильно выбрать респондентов;
- определить содержание рекламных сообщений;

- выбрать подходящие вспомогательные материалы;
- адаптировать концепцию товара к потребностям человека, оказывающего наибольшее влияние, выбрать наиболее подходящий способ распределения.

Сбор и надлежащее использование данной информации о покупательских привычках способствует значительному улучшению маркетинга в фирме и тем самым усилению поведенческой реакции.

Анализ доли рынка

Объемы продаж компании или отдельной торговой марки (в стоимостном либо натуральном выражении) — это непосредственные показатели поведенческой реакции рынка. Однако анализ данных о продажах может привести к неверным результатам, если он не определяет положение торговой марки по отношению к конкурирующим брендам, представленным на том же референтном рынке. Увеличение объема продаж может произойти в связи с общим улучшением рыночной ситуации и не иметь ничего общего с эффективностью самого бренда. Возможно также, что увеличение продаж маскирует ухудшение позиций марки, например когда доходы конкурентов растут еще быстрее. Таким образом, имеющий практическую ценность анализ данных об объемах продаж должен дополняться анализом доли рынка, в идеале — с использованием величин, характеризующих каждый обслуживаемый сегмент.

Расчет долей рынка предполагает, что фирма определила свой базовый (*референтный*) рынок, т. е. набор товаров или торговых марок, которые с ней конкурируют. Метод определения базового рынка рассматривается в гл. 7.

Зная базовый рынок, можно рассчитать долю рынка по следующей формуле:

$$\text{Доля рынка} = \frac{\text{Объем продаж торговой марки А, шт.}}{\text{Общий объем продаж, шт.}}$$

Определение доли рынка дает возможность исключить воздействие факторов внешней среды, которые одинаково воздействуют на все конкурирующие марки и позволяют сравнивать конкурентную мощь каждой из них надлежащим образом. Тем не менее, как предостерегает А. Оксенфилд [50], понятие доли рынка требует осторожного обращения. Следует иметь в виду, что:

- Доля рынка находится в прямой зависимости от выбора основы сравнения, т. е. от *базового рынка*. Важно убедиться, что эта основа одинакова для всех торговых марок.
- Гипотеза о том, что *факторы внешней среды* действуют на все бренды одинаково, может быть и неверна. Некоторые марки могут занимать более или менее выгодные позиции по отношению к некоторым факторам, характеризующим определенную ситуацию.
- Когда на рынке появляются *новые торговые марки*, доля каждого участника обязательно должна сократиться, хотя это не влечет уменьшения эффективности фирмы, даже если некоторые бренды оказывают сопротивление новому конкуренту лучше других.
- Флуктуации долей рынка могут объясняться *случайными или исключительными факторами*, например поступлением крупного заказа.

- Иногда фирма сознательно провоцирует сокращение доли рынка, например, когда перестает работать с одним из каналов распределения или обслуживать один из сегментов.

Независимо от того, как определяется базовый рынок, долю рынка можно рассчитывать по-разному:

- *Доля рынка в натуральном выражении*, т. е. объем продаж компании или торговой марки в штуках, выраженный в процентах от общего объема продаж на базовом рынке.
- *Доля рынка в стоимостном выражении* рассчитывается на основе выручки (товарооборота). Такой показатель бывает трудно интерпретировать, поскольку изменения доли рынка отражают изменения как в натуральном объеме, так и в цене.
- *Доля обслуживаемого рынка* рассчитывается не по всему базовому рынку, а по объемам продаж в сегменте(ах), где работает фирма. Отметим, что доля обслуживаемого рынка всегда больше доли рынка в целом.
- *Относительная доля рынка* — это сравнение объемов продаж фирмы с объемами продаж конкурентов, т. е. собственные продажи из расчета исключаются. Если фирма занимает 30% рынка, три ее ведущих конкурента — соответственно 20, 15 и 10%, а «прочие» — 25%, то относительная доля рынка составит 43% ($30/70$). Если вычислять долю рынка по отношению к трем главным конкурентам, получится 67% ($30/45$). Относительная доля рынка более 33% считается большой.
- *Доля рынка по отношению к ведущему конкуренту* вычисляется относительно объема продаж главного конкурента на рынке. В предыдущем примере относительная доля рынка доминирующей фирмы равна 1,5 ($30/20$). Относительная доля рынка других фирм при делении их долей на долю ведущего конкурента в нашем случае составляет 0,67, 0,50 и 0,33 соответственно.

При оценке долей рынка может обнаружиться отсутствие информации. Оценка доли обслуживаемого рынка предполагает, что фирма в состоянии оценить общий объем продаж в каждом сегменте. Аналогично расчет относительной доли рынка требует знания объемов продаж прямых конкурентов. Трудность сбора такой информации зависит от конкретного сектора экономики.

Данные о долях рынков потребительских товаров можно приобрести в синдицированных источниках или самостоятельно, опросив потребителей и дилеров. В других сферах, где государственные организации и отраслевые ассоциации подобную информацию не предоставляют, вопрос приобретения или самостоятельного сбора этих жизненно важных для контроля эффективности сведений решается с помощью *маркетинговой информационной системы*.

Качество анализа доли рынка

Качественный анализ доли рынка позволяет предсказать эффективность фирмы в будущем. Главный вопрос, ответ на который позволит дать этот анализ, звучит так: «Как создается наша доля рынка?» Традиционные оценки доли рынка в натуральном или стоимостном выражении необходимо дополнить анализом клиентской базы, как показано в следующих двух примерах, где сравниваются два конкурента с одинаковыми долями рынка (табл. 5.6).

Таблица 5.6
Качественный анализ долей рынка, % [9]

	Торговая марка А	Торговая марка Б
<i>Пример 1</i>		
Доля рынка	30	30
Состав клиентской базы:		
Высокоприбыльные покупатели	15	5
Непостоянные покупатели	15	50
Неприбыльные покупатели	5	15
Лояльные покупатели	65	30
<i>Пример 2</i>		
Доля рынка	30	30
Состав клиентской базы:		
Покупатели с растущими расходами	40	20
Покупатели с постоянными расходами	25	30
Покупатели с убывающими расходами	35	50

Вопрос: «Какая из двух 30%-ных долей рынка предпочтительнее!»* Очевидно, что у конкурента А, поскольку:

- меньше риск потери покупателей ввиду их непостоянства (переключения с марки на марку);
- более устойчива финансовая позиция, «подпитываемая» большим числом высокоприбыльных покупателей;
- меньше неприбыльных покупателей, на которых фирма расходует свои ресурсы, не получая прибыли.

Гораздо меньший оптимизм внушает положение конкурента Б. У него мало высокоприбыльных покупателей, а 50% клиентуры составляют люди, переключающиеся с одной марки товара на другую. Вероятно, в будущем объемы продаж и прибыли у такой фирмы будут если не падать, то, во всяком случае, оставаться неизменными. Аналогичным образом можно анализировать такие характеристики клиентуры, как доля покупателей с растущими, постоянными и уменьшающимися расходами.

Анализ динамики доли рынка

Детальную информацию о долях рынка по регионам, сегментам, каналам распределения и т. д. можно почерпнуть из опросов потребителей и дилеров. На основе таких данных можно провести более скрупулезный анализ, т. е. интерпретировать увеличения и уменьшения рыночных долей.

Дж. Парфитт и Б. Коллинз показали, как декомпозировать долю рынка на отдельные составляющие, с помощью которых можно интерпретировать и прогнозировать ее развитие [51]:

- *Уровень проникновения на рынок* — доля (процент) покупателей торговой марки x в общем количестве покупателей в референтной товарной категории.
- *Уровень эксклюзивности* — доля покупок в товарной категории, приходящаяся на торговую марку x . Коэффициент показывает лояльность по отношению к марке x (при условии, что покупатели могут варьировать свои покупки и приобретать товары разных марок той же категории).
- *Уровень интенсивности покупок* — показывает средний объем покупки товара марки x в расчете на одного покупателя по отношению к среднему объему покупки по товарной категории в целом.

Доля рынка торговой марки вычисляется с использованием всех трех элементов по формуле:

Доля рынка = Уровень проникновения $\times$ Уровень эксклюзивности $\times$ Уровень интенсивности.

Пусть x — это торговая марка, а c — референтная товарная категория, к которой она относится. Также примем следующие обозначения:

N_x — количество покупателей торговой марки x ;

N_c — количество покупателей в товарной категории c ;

Q_{xx} — количество товаров x , приобретаемое покупателями марки x ;

Q_{cx} — количество товаров c , приобретаемое покупателями марки x ;

Q_{cc} — количество товаров c , приобретаемое покупателями товаров категории c .

Легко проверить, что:

$$\text{Доля рынка} = \frac{Q_{xx}}{Q_{cc}} = \frac{N_x}{N_c} \times \frac{Q_{xx}/N_x}{Q_{cx}/N_x} \times \frac{Q_{cx}/N_x}{Q_{cc}/N_c}$$

Чтобы вычислить долю рынка в стоимостном выражении, необходимо добавить относительный индекс цен (отношение средней цены торговой марки к средней цене всех конкурирующих марок). Данное определение доли рынка применимо в общем случае. Оно позволяет идентифицировать возможные причины динамики, наблюдающейся в структуре рынка. Так, сокращение доли рынка может объясняться тем, что:

- торговая марка теряет потребителей (снижается уровень проникновения на рынок);
- на покупки товара этой марки приходится меньшая доля покупок в товарной категории (снижается уровень эксклюзивности);
- покупатели данной марки приобретают товар в меньшем количестве, чем в среднем по товарной категории (меньшая интенсивность покупок).

Отслеживая данные рыночные индикаторы в динамике, рыночный аналитик может установить причины изменений доли рынка и рекомендовать соответствующие корректирующие меры.

Показатели доли рынка можно рассматривать двояко: как *индикатор конкурентного положения* и как *индикатор конкурентного преимущества*. В первом случае при расчете долей следует исходить из как можно более точного определения рынка: по сегментам, по каналам распределения или по регионам. Во втором случае допустима агрегированная оценка, способная лучше продемонстрировать рыночную силу фирмы и возможный эффект экономии на шкале или кривой опыта.

Оценка функций маркетингового отклика

Функция маркетингового отклика связывает реакции покупателей, выраженные в объемах покупок или в виде доли рынка, с одной или несколькими маркетинговыми переменными. Как правило, функции отклика строятся на основе данных прошлых периодов с помощью эконометрического анализа. Количественный результат этой функции — *коэффициенты эластичности*, показывающие чувствительность спроса или доли рынка к изменению одной или нескольких исследуемых переменных, таких, как цена, реклама или доход домашнего хозяйства. Подробное описание концепции эластичности можно найти в приложении 5.1.

Функции отклика представляют практический интерес по той причине, что результаты их применения, полученные на основе наблюдений за различными рынками, сегментами и товарными категориями, позволяют лучше понять механизмы реакции покупателей. Таким образом, у аналитика постепенно вырисовывается достоверная картина, исходя из которой он может разрабатывать будущие маркетинговые программы.

В качестве примера рассмотрим табл. 5.7, где приведены оценки эластичности по разным маркетинговым переменным для выборки из 127 торговых марок, представленных на европейском рынке в 21 товарной категории. Данные коэффициенты эластичности спроса по сбыту, цене и рекламе имеют прямое предназначение — используются в целях прогнозирования и контроля. С их помощью можно строить имитационные модели для анализа результатов альтернативных маркетинговых программ [38].

Таблица 5.7

Некоторые оценки эластичности спроса по различным маркетинговым переменным [39], [40]

Товарные категории	Количество торговых марок	Эластичность по рекламе ¹	Эластичность по цене	Эластичность по сбыту ²
Прохладительные напитки	5	0,070	-1,419	1,181
Йогурты	2	0,031	-1,100	-
Кондитерские изделия	2	0,034	-1,982	2,319
Телевизоры	4	0,122	-	-
Сигареты	1	0,154	-1,224	-
Банковские услуги	5	0,003	-	0,251
Автомобили (железнодорожная перевозка)	1	0,184	-1,533	-
Кофе	1	0,036	-2,933	1,868
Фрукты	1	0,095	-1,229	-
Электрические бритвы	18	0,219	-2,460	0,909

Окончание табл. 5.7

Бензин	19	0,024	-0,600	0,923
Шампуни	11	0,036	-1,762	-
Инсектициды	9	0,058	-	-
Дезодоранты	11	0,054	-	-
Стиральные порошки	6	0,084	-	-
Средства для загара	11	0,300	-	-
Среднее: исследование 1976 г.³	N = 107	0,094	-1,624	1,243
Предметы женской гигиены	6	0,010	-1,405	0,958
Посудомоечные машины	2	0,029	-1,692	-
Стиральные порошки	1	0,049	-2,009	-
Джемы	3	0,022	-2,672	2,757
Автомобили	8	0,093	-2,004	-
Среднее: исследование 1988 г.⁴	N = 20	0,041	-1,956	-
Среднее: исследования 1976 и 1988 гг.	N = 127	0,081	-1,735	1,395

¹ Средние показатели эластичности.² На основе индексов дистрибьюторского охвата Нильсена.³ Наблюдалось по одной торговой марке в следующих странах: Бельгия, Франция, Нидерланды, ФРГ, Дания, Италия, Норвегия, Швеция.⁴ На основе наблюдений в Бельгии.

На рынках потребительских товаров строить функции отклика стало значительно проще, так как базы данных о фактическом спросе теперь постоянно обновляются. Это стало возможным благодаря таким технологическим инновациям, как повсеместное внедрение *сканирующих систем* в розничных магазинах и рост компьютеризации маркетинговых информационных систем в фирмах [48]. Теперь в распоряжении аналитиков рынка имеется более достоверная информация о долях рынка, ценах, рекламе, продвижении, распродажах и т. д. Но что еще важнее, Данные теперь обновляются быстрее. Свежая информация поступает еженедельно, а не один-два раза в месяц, как раньше. Такая своевременность помогает точнее оценивать реакции конкурентов и положение торговой марки на рынке. Кроме того, можно устанавливать прямые причинные связи между долями рынка и маркетинговыми переменными. На рис. 5.9 изображены три кривые проникновения

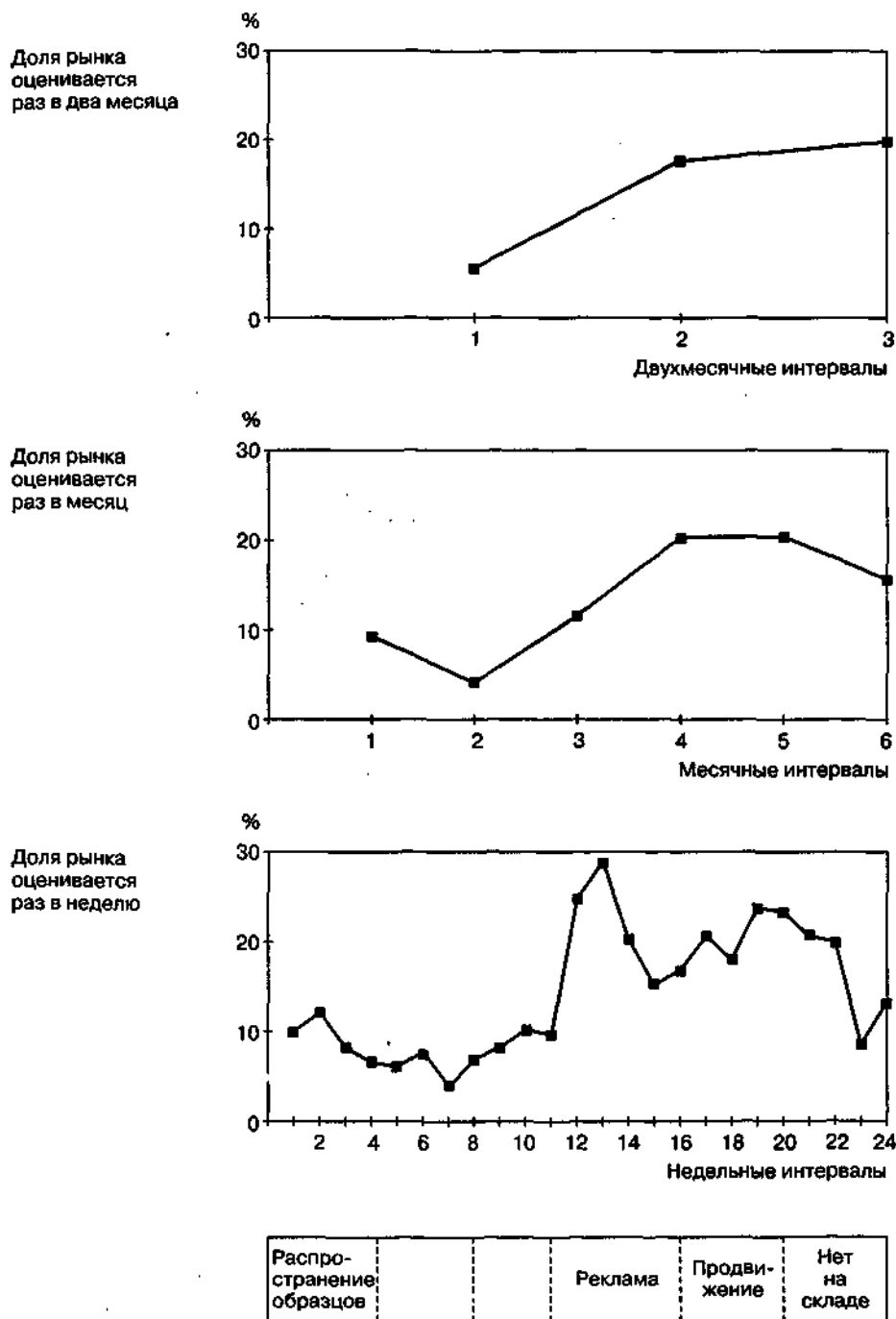


Рис. 5.9. Кривые проникновения нового товара на рынок [48]

нового товара на рынок: одна построена на основе наблюдений в течение двух месяцев, вторая — месяца и третья — на основе еженедельных наблюдений. Причинные факторы, т. е. действовавшие при выводе товара на рынок маркетинговые переменные, представлены в нижней части графика, под шкалой времени. Очевидно, что данные, поступающие раз в месяц или раз в два месяца, полностью искажают истинную картину реакции рынка. Еженедельные наблюдения, напротив, отчетливо демонстрируют причинную зависимость.

Поведение после покупки

После приобретения и использования товара у потребителя формируется новое отношение к покупке. По большей части оно базируется на степени *удовлетворения или неудовлетворения*, которое покупатель испытывает по окончании потребления продукта. От этой положительной или отрицательной установки зависит будущее поведение, влияющее на принятие товара, а также на интенсивность повторных покупок, если речь идет о многократно приобретаемом товаре.

Удовлетворенность покупателя обусловлена степенью соответствия его ожиданий в отношении товара, с одной стороны, его же восприятию эффективности товара — с другой. Если результат использования соответствует ожиданиям, то имеет место удовлетворенность, если он превышает их, то удовлетворенность повышается, если же результат ниже ожидаемого уровня, то речь идет о неудовлетворенности. Идея ожидаемого результата восходит к предложенной в 1935 г. *теории уровня ожидания* К. Левина [44]. Автор теории делает следующее предположение:

Всякий раз, когда человек испытывает потребность в чем-либо или желание чего-либо, он идентифицирует (а) уровень удовлетворения, называемый уровнем реализации, воспринимаемый как уже приобретенный, (б) уровень удовлетворения, ожидаемый от покупки, или уровень ожидания, и (в) наивысший уровень удовлетворения из всех возможных, или идеальный уровень.

Уровни ожидания индивидов формируются под влиянием их личного опыта, а также рекламных заявлений о достоинствах товара. Само формирование происходит по-разному в зависимости от характера потребителя. Некоторые устанавливают для себя *минимальный* уровень ожидания и стремятся превысить его. Другие, напротив, определяют для себя *максимум* — цель, к которой они стремятся, но не надеются достичь. В таком случае уровень ожидания играет роль стимула. И наконец, третьи рассчитывают приблизительно на *средние* результаты из тех, что когда-либо были получены, т. е. балансируют уровень ожидания и уровень реализации.

Ожидания не статичны, они постоянно меняются. Как было сказано в гл. 3, индивиды все время стремятся к стимулам и новизне. В случае, когда это стремление оказывается успешным, ожидания обычно усиливаются. На них также влияют «результаты» других членов группы, к которой принадлежит индивид. Соответственно теория ожиданий доказывает, что коммуникационная политика должна базироваться на наиболее вероятных результатах использования товара и что следует избегать опрометчивых заявлений, которые впоследствии не отвечают покупательским ожиданиям и не вызывают ничего, кроме неудовлетворенности.

Концепция лояльности торговой марке

Существует несколько подходов к определению лояльности торговой марке. Долгое время наибольшей популярностью пользовался подход, основанный на наблюдении за последовательностью покупок. Например, из последовательности покупок ААБААВААГААД можно сделать вывод о том, что данный потребитель лоялен торговой марке А (приобретает ее чаще всех остальных). В то же время, согласно другим определениям, его нельзя назвать лояльным, так как в них критерием лояльности является наличие трех-четырех покупок одной и той же марки подряд. Такой откровенно бихевиористский взгляд на лояльность имеет очевидные недостатки, так как все внимание исследователя сконцентрировано на *результатах* поведения, а не на вызвавших его *причинах*.

Например, можно ли утверждать, что женщина, всегда приобретающая товар марки А по той причине, что он самый дешевый, «лояльна» в том же смысле, что и женщина, приобретающая тот же товар А потому, что предпочитает его всем остальным? И как судить о лояльности женщины, выбирающей марку А по причине того, что она лучше всех размещена на прилавке или является единственным общенационально рекламируемым и распространяемым брендом в магазине, в котором она обычно совершает покупки?

Очевидно, что за ЛОЯЛЬНЫМ поведением стоит *процесс оценки или установочная компонента*, связанная с уровнем удовлетворения покупателя, и эту компоненту необходимо идентифицировать. Наличие повторных покупок — необходимое, но не достаточное условие лояльности торговой марке. Дж. Джейкоби и Д. Кинер предлагают использовать шесть критериев, которые в совокупности являются необходимым и достаточным условием лояльности.

Лояльность торговой марке (1) субъективна (т. е. не случайна), (2) представляет собой поведенческую реакцию (т. е. покупку), (3) проявляется с течением времени, (4) в том или ином центре принятия решений, (5) по отношению к одной или более альтернативным маркам из группы таких марок и (6) является функцией психологических процессов (принятие решений, оценка) [28].

Употребление в этом определении термина *центр принятия решений* предполагает, что принимающее решение лицо необязательно должно быть пользователем или даже покупателем товара, а может лишь оказывать влияние на выбор. Это может быть один человек или группа индивидов (семья или организация). Пятое условие важно по той причине, что допускает *лояльность нескольким брендам*, или так называемый *марочный набор*: индивиды могут демонстрировать и зачастую демонстрируют лояльность сразу нескольким брендам. Переключение с марки на марку может быть ограничено некоторой группой брендов, которым покупатель лоялен. Такое поведение позволяет говорить о лояльности некоторому сокращенному набору торговых марок — конструкту, схожему с понятием рассматриваемого множества, о котором говорилось выше (см. рис. 5.5).

Концепция лояльности торговой марке (или компании) важна сразу по нескольким причинам, главной из которых является взаимосвязь лояльности и удовлетворения (подробнее об этом будет рассказано в следующем разделе). Кроме того, лояльность покупателей оказывает определенное влияние на прибыльность компании, свидетельством чему является рис. 5.10 (см. также вставку 5.4).

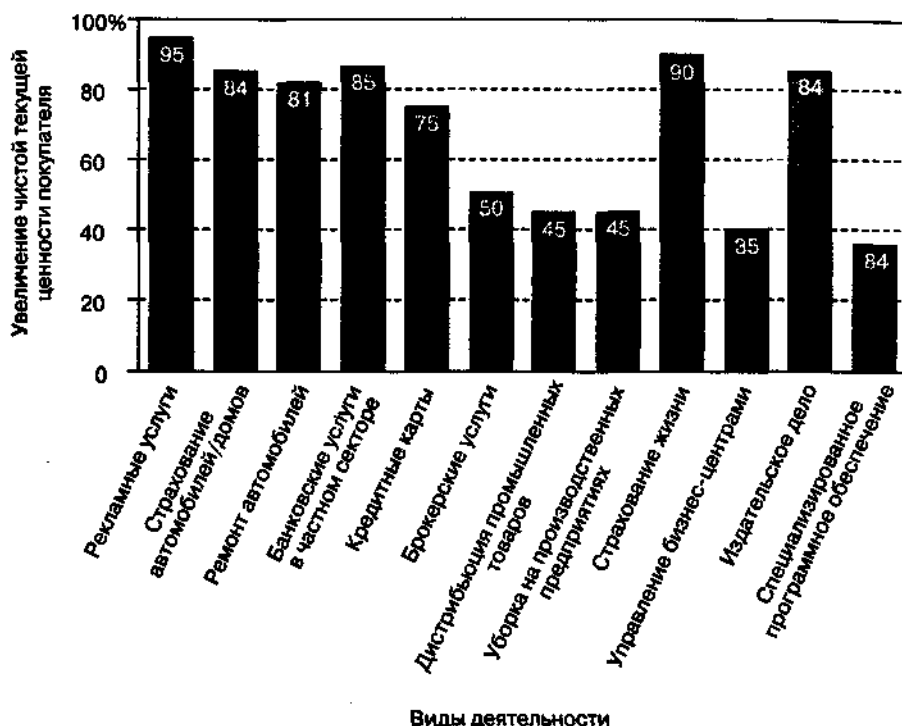


Рис. 5.10. Влияние 5%-ного увеличения лояльности на чистую текущую ценность {NPV} покупателя [56, с. 48]

Анализ переключений между торговыми марками

Простейший индикатор удовлетворенности покупателей на конкурентном рынке — количество повторных покупок. С точки зрения прогнозирования динамики развития бренда полезным оказывается анализ переключений между торговыми марками. Отметим, что данный подход основан на анализе *последовательностей покупок*. Предположим, что доли рынка торговых марок А, Б и В изменяются, как показано на рис. 5.11.

Вставка 5.4. Верный покупатель — прибыльный покупатель

Чем лояльнее покупатель, тем прибыльнее он для компании, так как затраты на привлечение клиента фирма несет всего один раз. Если каждый год компания теряет 5% своей клиентуры и находит такое же количество новых покупателей, это значит, что средняя «продолжительность жизни» покупателя равна 20 годам. Если уровень лояльности удастся повысить (скажем, за счет увеличения удовлетворенности) с 95 до 96%, заменять придется уже 4% клиентуры, а средняя «продолжительность жизни» возрастет на 25%, что положительно отразится на прибыльности фирмы.

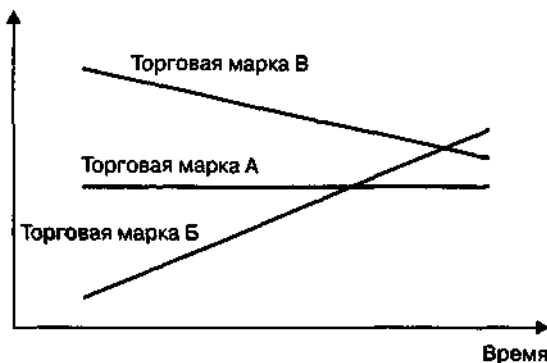


Рис. 5.11. Динамика долей рынка трех торговых марок

Стабильность рыночной доли торговой марки А можно интерпретировать двояко:

- товар марки А регулярно и в одном и том же количестве приобретает постоянное число потребителей;
- число потребителей, перестающих покупать товар марки А, равно числу потребителей, начинающих приобретать марку А; в таком случае отток потребителей в точности равен притоку.

Пользуясь лишь агрегированными рыночными данными, невозможно судить, какое из этих двух утверждений верно, а какое — нет. Аналогично рост торговой марки Б можно объяснить следующими причинами:

- марка Б имеет постоянное число лояльных покупателей, к которым регулярно добавляются новые;
- приток покупателей выше их оттока;
- количество покупателей товара марки Б не меняется, но некоторые из них увеличивают объем покупки.

Опять же, имеющаяся информация не позволяет судить о правильности того или иного суждения,

В целях упрощения анализа ограничимся рассмотрением рынка, состоящего из двух конкурирующих брендов. Как показано на рис. 5.12, с точки зрения динамики каждая конкретная покупка имеет три варианта исхода. Соответственно для каждой марки можно определить уровень лояльности и уровень притяжения. Тот и другой характеризуют переключение между марками:

- *Уровень лояльности* — это процент покупателей, которые, приобретя в прошлом ($C-1$) периоде товар марки А, продолжают покупать товар этой марки в текущем периоде (C).
- *Уровень притяжения* — это процент покупателей, которые, приобретя в периоде $t-1$ товар конкурирующей марки, в периоде t выбрали товар марки А.

Данные величины, называемые *вероятностями переключения*, можно оценить посредством опросов или иных видов исследования потребителей. В качестве примера приведем вероятности переключения, наблюдаемые на бельгийском рынке тяжелых грузовиков (табл. 5.8).

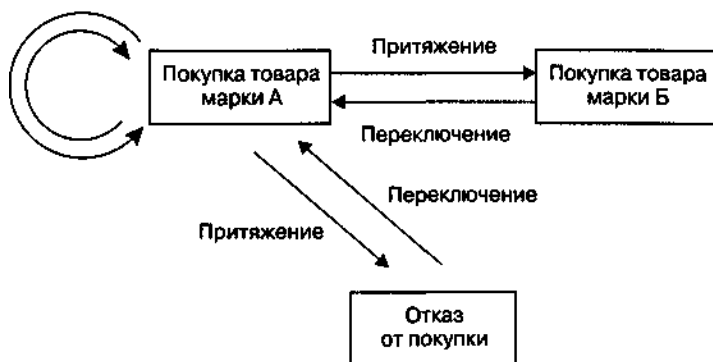


Рис. 5.12. Динамика переключения между двумя торговыми марками

Зная вероятности переключения, рыночный аналитик может объяснить изменения доли рынка, описать стоящую за этими изменениями конкурентную динамику и сформулировать прогнозы будущего состояния рынка (при условии, конечно, что в пределах срока планирования вероятности переключения не изменятся).

Пусть α — уровень лояльности, а β — уровень притяжения. Тогда доля рынка (ДР) торговой марки А в будущем $(t + 1)$ периоде определяется по формуле

$$\text{ДР}(t + 1) = \alpha \text{ДР}(t) + \beta[1 - \text{ДР}(t)].$$

Долгосрочная, или равновесная доля рынка торговой марки, $\text{ДР}(p)$, определяется по формуле

$$\text{ДР}(p) = \frac{\text{Уровень притяжения}}{(1 - \text{уровень лояльности}) + (\text{уровень притяжения})} = \frac{\beta}{(1 - \alpha) + \beta}.$$

Таблица 5.8

Пример анализа переключений между торговыми марками: рынок тяжелых грузовиков

Марки, замененные в период t	Марки, приобретенные в период $(t + 1)$						доля рынка в периода
	«Daf»	«Mercedes»	«Renault»	«Scania»	«Volvo»	другие	
«Daf»	55,2	15,3	1,3	2,3	11,4	13,5	7,6%
«Mercedes»	8,2	59,5	2,4	2,3	11,1	15,5	15,3%
«Renault»	9,0	9,2	53,0	5,0	1,2	22,6	3,2%
«Scania»	8,1	13,3	0,0	65,6	5,1	5,9	3,3%
«Volvo»	15,5	12,9	1,2	1,7	60,0	7,7	5,2%
Другие	11,7	17,1	4,8	2,9	10,3	53,2	63,4%
Доля рынка в период $t + 1$	14,6%	23,2%	5,3%	4,8%	13,2%	38,9%	100,0%

Заметим, что равновесная доля рынка не зависит от первоначальной доли. Она характеризует траекторию торговой марки при условии постоянства вероятностей переключения. Такой анализ динамики особенно полезен на стадии вывода нового товара на рынок.

Оценка удовлетворенности и неудовлетворенности потребителя

Удовлетворение покупателя — это основа основ маркетингового процесса. Тем более вызывает удивление, что систематическое изучение степени ощущаемой потребителями удовлетворенности компании начали проводить лишь в последние годы. Раньше весь анализ ограничивался внутренними системами качества, такими, как *ISO9000*. Наиболее явной характеристикой удовлетворенности можно бы считать уровень продаж или долю рынка, а характеристикой неудовлетворенности — количество жалоб.

На самом деле все гораздо сложнее. Между тем, чего, как считает компания, хотят потребители, и тем, что те действительно ищут, может существовать большая разница. Иначе говоря, разрыв между предлагаемым и ожидаемым качеством может быть очень велик, даже если потребитель никогда свое неудовлетворение формально не выражает. Вот почему научная оценка уровня удовлетворенности/неудовлетворенности требует прямого опроса потребителей. Исследование такого типа необходимо еще и для того, чтобы сравнить удовлетворенность торговой маркой потребителей из разных стран, а также изучать удовлетворение в разные моменты времени, с тем чтобы отслеживать изменения данной величины.

Поведение неудовлетворенных потребителей

В результате метаанализа удовлетворенности потребителей, основанного на 500 опросах, проведенных в Европе во всех секторах экономики (средний размер выборки — 300 респондентов), были получены следующие данные [22]:

- *напрямую* в компанию жалобы поступают лишь в результате 2,9% совершенных сделок;
- в среднем 28,6% сделок приводят к *непрямым жалобам*, поступающим торговым представителям, соседям, друзьям и т. д.;
- кроме того, 9,2% жалоб не высказываются никогда и никому.

Последний факт может иметь два объяснения. Отказываясь от предъявления жалоб, покупатели либо минимизируют проблему, либо не верят в позитивный исход этого дела (ввиду доминантного положения поставщика на рынке или неудачного опыта подачи жалоб в прошлом).

Можно заключить, что в целом 40,7% сделок средней фирмы могут быть сопряжены с проблемами для покупателей. Это та самая часть «айсберга» неудовлетворения, которая находится под едва заметной «верхушкой» из 3% формальных жалоб.

Если сервисная служба компании эффективно справляется с сетованиями покупателей, негативные последствия для фирмы можно уменьшить. С другой стороны, 30% неудовлетворенных потребителей, ничего не сообщающих поставщикам о своем недовольстве, создают большую проблему, так как в длительной перспективе они могут оказать серьезное влияние на долю рынка. По этой причине в данной

ситуации более чем уместен упреждающий подход: оценивать уровень удовлетворенности/неудовлетворенности различных потребительских групп следует регулярно, выявляя причины того или другого состояния. Напомним, что в секторах, где первичный спрос увеличить невозможно, 80-90% товарооборота приходится на существующих потребителей. О том, насколько важно удовлетворять данную группу покупателей, говорить не стоит.

В качестве дополнительного аргумента проанализируем поведение неудовлетворенных потребителей, чьи жалобы не были рассмотрены фирмой должным образом. Оказывается [22, с. 286]:

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

«Проблемными» являются потребители, которые: (а) не удовлетворены, но не жалуются; (б) жалуются, но остаются недовольными отношением со стороны компании. Именно за счет этих двух групп и происходит потеря клиентуры. Данные потребители становятся источником устной «антирекламы» фирмы. Контролировать подобные коммуникации трудно, а обходятся они фирме очень дорого. Результаты исследований показывают, что *«неудовлетворенный потребитель делится своими негативными впечатлениями о компании или торговой марке с десятью другими людьми»* [57].

Сказанное выше позволяет сделать три важных вывода:

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

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

Связь удовлетворения и лояльности

Как уже подчеркивалось, высокий уровень удовлетворения влечет за собой усиление лояльности потребителя, а та, в свою очередь, ведет к росту финансового благополучия фирмы. Наличие связи между удовлетворенностью и лояльностью эмпирически установили Т. Джонс и У. Сашер (рис. 5.13) [30].

Распространено мнение, что между удовлетворенностью и лояльностью существует простая линейная зависимость: чем выше удовлетворенность, тем выше лояльность. Исследование, проведенное в компании *Rank Xerox* и воспроизведенное

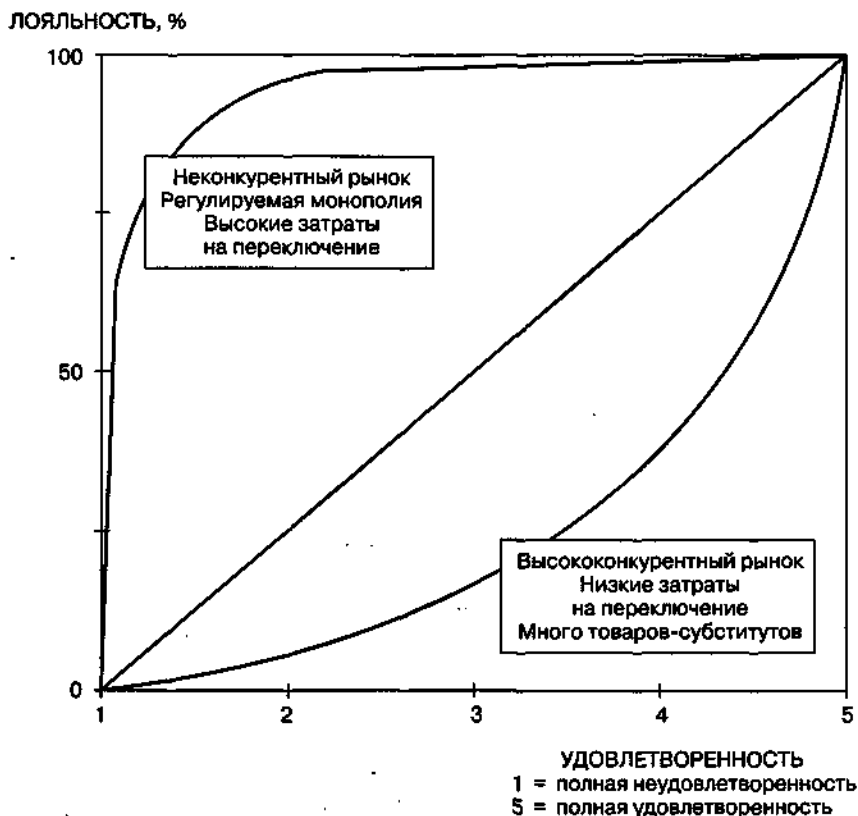


Рис. 5.13. Связь удовлетворенности и лояльности [30]

Т. Джонсом и У. Сашером, показало наличие более сложной связи [30]. На рис. 5.13 изображены две совершенно разные кривые, соответствующие двум различным конкурентным ситуациям:

- *На неконкурентных рынках* — участок слева вверху — удовлетворенность слабо влияет на лояльность. Такое наблюдается, как правило, в регулируемых монополиях (телекоммуникационная отрасль, электроэнергетика, транспорт) или в рыночных ситуациях, когда затраты на переключение с одной торговой марки на другую очень высоки. Фактически у потребителей нет выбора, они вынуждены «брать то, что дают». С исчезновением монополии (по причине прекращения государственного регулирования или появления альтернативной технологии) данная ситуация может быстро измениться.
- *На конкурентных рынках* — участок справа внизу, — где конкуренция интенсивна, где существует много товаров-заменителей и затраты на переключение низки, наблюдается очень большая разница между лояльностью *удовлетворенных* (уровень удовлетворения 4) и *полностью удовлетворенных* (уровни удовлетворения 4 и 5) потребителей. Именно это и было открыто в *Xerox Corporation*:

В течение 18 месяцев после покупки полностью удовлетворенные покупатели приобретали продукцию «Хегох» в шесть раз чаще, чем просто удовлетворенные покупкой [30, с. 91].

Отсюда следует далеко идущий вывод: в условиях свободы выбора простого удовлетворения потребителя для развития лояльности недостаточно. По-настоящему лояльны только полностью удовлетворенные потребители.

Методы оценки удовлетворенности/неудовлетворенности

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

Интервьюирование проводится в три этапа. Сначала выясняется общий уровень удовлетворения респондента, далее по 10-балльной шкале оцениваются важность и эффективность каждого свойства. На последнем этапе оценивается намерение совершить повторную покупку. Типовые вопросы исследования удовлетворенности/неудовлетворенности представлены во вставке 5.5. Проводить такое анкетирование лучше всего по телефону: опыт показывает, что при рассылке анкет по почте неудовлетворенные потребители включаются в опрос с большей готовностью, чем остальные, что нарушает репрезентативность выборки.

Анкетирование можно проводить регулярно, опрашивая репрезентативные выборки покупателей одной и той же компании на разных рынках или покупателей разных компаний на одном и том же рынке. В последнем случае мы получаем синдицированное исследование, выгодное тем, что оно позволяет проводить сравнение между конкурирующими фирмами.

Вставка 5.5. Типичные вопросы, задаваемые в исследовании удовлетворенности/неудовлетворенности

1. Общая оценка

Как вы оцениваете общую степень удовлетворения в отношении своего поставщика:

Общая удовлетворенность: 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

2. Оценка каждого свойства

Как вы оцениваете важность и свою удовлетворенность каждым из нижеперечисленных свойств:

Важность: 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Удовлетворенность: 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

3. Намерение совершить повторную покупку:

Купите ли вы товар того же поставщика в следующий раз?

Да:..... Нет:..... Пока не знаю:.....

Причина:..... Причина:..... Причина:.....

Анализ удовлетворенности потребителей

Первое, что необходимо сделать, — это рассчитать среднюю оценку восприятия эффективности каждого свойства, а также ее среднеквадратичное отклонение. Данные оценки сравниваются со средними показателями в изучаемом сегменте или с оценками удовлетворенности от продукции главных конкурентов. В результате сравнения вырисовывается четкая картина того, как рынок воспринимает качество товара, представленное в виде набора выгод.

Оценки восприятия эффективности свойств распределяются по двум осям: по горизонтальной оси откладываются средние оценки удовлетворенности, по вертикальной — среднеквадратичные отклонения этих оценок. Большое среднеквадратичное отклонение говорит о том, что мнения респондентов сильно расходятся, малое — что большинство потребителей придерживаются одного мнения.

Одной из самых главных проблем является выбор точки пересечения осей. Чаше всего в качестве «нуля» используют средний показатель в секторе или показатель главного конкурента. Таким образом, получаются четыре квадранта, как показано на рис. 5.14.

В правом нижнем квадранте свойства торговой марки или компании *X* имеют более высокую усредненную оценку, чем в среднем по сектору, а их разброс также меньше среднего. Это означает, что потребители в один голос заявляют о своем удовлетворении. В данном случае мы получаем *однородную удовлетворенность*.

В правом верхнем квадранте свойства торговой марки тоже имеют оценки выше средних, но среднеквадратичное отклонение на этот раз велико, т. е. потребители высказали разные мнения. Мы имеем дело с *распределенной удовлетворенностью*, которая может быть вызвана, например, непостоянством оказываемых услуг. В такой ситуации крайне важно выявить неудовлетворенных потребителей и причины их недовольства, а также предпринять индивидуальные меры, прежде чем потребители переключатся на продукцию конкурентов.

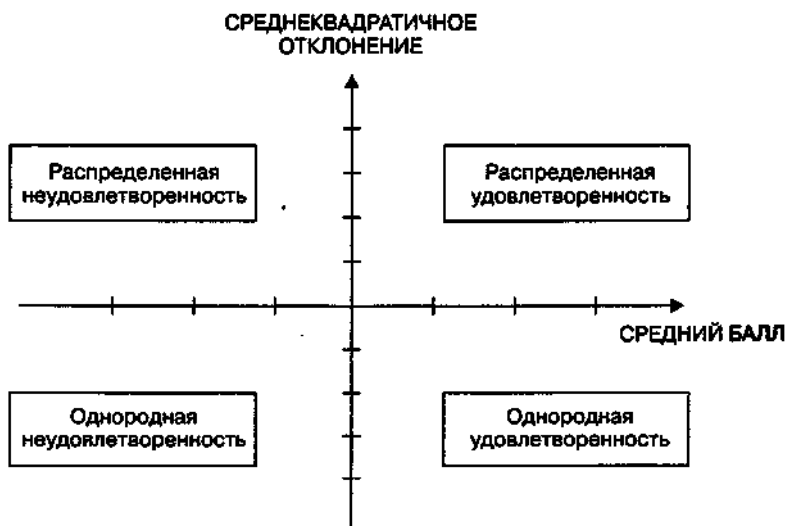


Рис. 5.14. Матрица «удовлетворенность/неудовлетворенность» [22]

В левом верхнем квадранте свойства получают оценки ниже средних при высоком среднеквадратичном отклонении. Это случай *распределенной неудовлетворенности*: большинство потребителей не удовлетворены, но одни в большей степени, другие — в меньшей. Такое состояние дел объясняется плохой адаптацией товара или услуги к некоторой группе (группам) потребителей.

В последнем, левом нижнем, квадранте потребители в один голос заявляют о своей неудовлетворенности. Ситуация *однородной неудовлетворенности* — самая неблагоприятная из всех.

Анализ коэффициентов «эффективность/важность»

Матрица «удовлетворенность/неудовлетворенность» сама по себе содержит много полезной информации. Вместе с оценками важности свойств товара она может служить инструментом принятия решений. Сопоставлять показатели важности и эффективности полезно для того, чтобы проверить, отвечает набор выгод товара или услуги ожиданиям потребителя или нет.

Как правило, уровень важности выше уровня эффективности свойства. Если оценка эффективности очень низка, потребитель сочтет, что товар не отвечает его требованиям. В противном случае компания предлагает товар или услугу намного более высокого качества, чем от нее ожидают. Нет никакого смысла добиваться высоких показателей по свойствам с нулевой или низкой важностью. С другой стороны, низкий уровень качества по важному атрибуту может крайне негативно отразиться на имидже компании. Важно поэтому упорядочить свойства по степени убывания важности, чтобы определить приоритетные атрибуты и сконцентрироваться именно на них.

Как показано на рис. 5.15, для оценки степени адаптации товара используется коэффициент «эффективность/важность» (Θ/V). По горизонтальной оси откладываются значения коэффициента, по вертикальной — среднеквадратичные отклонения оценок удовлетворенности. Точка пересечения осей фиксирована: это отклонение, равное единице, и значение коэффициента Θ/V , равное 0,9. Горизонтальная ось делится на четыре зоны:



Рис. 5.15. Анализ коэффициентов «эффективность/важность» [22]

- 1-я зона: коэффициент Э/В более 100%, т. е. эффективность данного свойства выше ожиданий в его отношении. Это тот самый случай, когда компания «перестаралась», выделив слишком много ресурсов на какой-то один атрибут.
- 2-я зона: коэффициент Э/В в пределах от 90 до 100%. Это значит, что уровень удовлетворенности наиболее важными атрибутами высок.
- 3-я зона: коэффициент Э/В в пределах от 80 до 90%. Это означает, что по сравнению со значимостью свойства уровень его эффективности недостаточен.
- 4-я зона: коэффициент Э/В ниже 80%, т. е. эффективность свойств намного ниже их важности.

Данная информация необходима для определения слабых мест товара и выявления первоочередных корректирующих мер.

Стили реакции на удовлетворение и неудовлетворение

Практика показывает, что потребители могут по-разному реагировать на удовлетворение и неудовлетворение. Одной из наиболее практичных является типология реакций, предложенная Т. Джонсом и У. Сашером [30]. Они выделяют шесть типов лояльного поведения:

- «*Приверженец*»: восхищенный потребитель, который сообщает о своем опыте другим потенциальным покупателям.
- «*Верноподданный*»: удовлетворенный потребитель, который не сообщает о своем опыте остальным.
- «*Перебежчик*»: неудовлетворенный покупатель, никому ничего не рассказывающий.
- «*Террорист*»: совершенно неудовлетворенный и словоохотливый потребитель.
- «*Наемник*»: потребитель, который по большей части доволен, но готов на все, лишь бы найти более выгодные условия.
- «*Заложник*»: удовлетворенный либо неудовлетворенный потребитель, у которого нет другого выбора.

Данной типологией следует воспользоваться любой компании, желающей лучше реагировать на нужды своих потребителей. Пример такого анализа приведен во вставке 5.6.

От лояльности к восхищению

Сегодня все больше и больше фирм не ограничивается простым удовлетворением потребителей, а стремится *восхищать* их [60]. С этой точки зрения удовлетворенность рассматривается как соответствующий объективному стандартизованному качеству (нуль дефектов) минимум, в то время как для потребителя необходимо качество кастомизированное, т. е. внимание к индивидуальным потребностям. Качество, превышающее приемлемый уровень и доставляющее нечто большее, чем простое удовлетворение, может повлечь за собой важные поведенческие последствия, например усиление лояльности (табл. 5.9).

Восхищение — это реакция потребителя на приобретение товара, который не только удовлетворяет его, но и представляет неожиданную ценность и влечет за собой непредвиденное удовлетворение.

Вставка 5.6. Пример поведения при жалобах на качество профессиональных услуг [13]

Дж. Дарт и К. Фримэн разработали типологию стилей реакции со стороны потребителей профессиональных услуг [13]. Были установлены три вида жалоб:

- *Открытая*: реакция, поступающая непосредственно в фирму.
- *Приватная*: устные коммуникации и/или прекращение отношений с фирмой.
- *Сторонняя*: жалоба сторонним организациям.

В ходе кластерного анализа, когда использовалась выборка из 224 организаций — пользователей профессиональных (бухгалтерских) услуг, были выявлены следующие четыре сегмента:

- *Пассивные* (42%): клиенты, чье намерение пожаловаться ниже средних значений по всем трем факторам, особенно в отношении открытых жалоб.
- *Не желающие молчать* (34%): неудовлетворенные клиенты, более всего склонные подавать жалобу в фирму и распространять негативную информацию.
- *Разгневанные* (5%): потребители, демонстрирующие повышенную склонность к приватной реакции в форме негативных устных коммуникаций или переключения на продукцию других фирм.
- *Активисты* (19%): потребители, демонстрирующие повышенную склонность ко всем трем видам жалоб.

Удовлетворение потребителя — процесс по большей части статичный, он сфокусирован на сегодняшнем дне, известных обстоятельствах и известных переменных. Восхищение же потребителя — это динамичный, нацеленный в будущее процесс, и условия, в которых он происходит, чаще всего неизвестны... Если фирма не просто удовлетворяет, а восхищает своих покупателей, причем делает это первой на рынке и к тому же не однократно, а постоянно, она получает отличительное преимущество [10, с. 30].

Для того чтобы восхищать и удивлять клиентов, поставщик должен руководствоваться воображением, здравым смыслом и, разумеется, использовать ресурсы.

Таблица 5.9
Виды реакции потребителей на качество [17, с. 279]

Реакция потребителя	Лояльность потребителя	Потребитель выражает свою потребность	Фактическое обслуживание
Неудовлетворенность	Отсутствует	Да	Ниже ожиданий потребителя
Удовлетворенность	Низкая — высокая	Да	Соответствует ожиданиям потребителя
Восхищение (удивление и радость)	Очень высокая	Нет	Выше ожиданий потребителя

Многим компаниям приходится корректировать свои заявления о миссии и внедрять новый подход к работе, т. е. *решать проблему*. В сфере пассажирских авиаперевозок, например, это влечет за собой следующие перемены:

- раньше авиакомпания занималась «транспортным бизнесом», теперь «предлагает услуги»;
- раньше авиакомпания управляла движением самолетов, теперь обслуживает пассажиров;
- раньше авиакомпания концентрировалась на обслуживании на борту самолета, теперь — на сервисе в целом, начиная со встречи пассажиров в пункте отправления и заканчивая прощанием по прибытии;
- раньше авиакомпания относилась к пассажирам как к багажу, теперь — как к королевским особам.

Авиакомпания *Quantas Airways* провела опрос пассажиров (вставка 5.7) и установила, что из 22 элементов обслуживания первым и вторым по значимости являются соответственно «отсутствие потерь багажа» и «отсутствие повреждений багажа». Эти два элемента опередили даже «качественное питание в полете» и «прибытие вовремя». Пассажиры относятся к своему багажу, как к самим себе, и потому рассчитывают на то, чтобы авиакомпании относились к их сумкам и чемоданам с должной заботой и вниманием.

Концепция марочного капитала

В последние несколько лет термин «марочный капитал» буквально не сходит с уст как профессионалов-практиков, так и ученых-теоретиков [1], [2], [32]. Справедливости ради стоит отметить, что экономисты начали применять это понятие много раньше [49]. В настоящее время наиболее распространены два определения:

В общих чертах марочным капиталом называют деловую репутацию, накопленную торговой маркой и являющуюся результатом прошлой маркетинговой деятельности [49].

Вставка 5.7. Пример восхищения пассажиров авиакомпании [17, с. 282]

Представьте, что, покидая салон самолета, вы забыли на сиденье свой бумажник — разумеется, туго набитый деньгами. Само собой, вы полагаете, что про него можно забыть навсегда. Если в ответ на вашу просьбу поискать кошелек персонал авиакомпании отреагирует вежливо и вам, пусть и не давая гарантий, пообещают приложить все силы, чтобы найти пропажу, вы будете *удовлетворены*. Если в ответ на ту же просьбу вы натолкнетесь на бюрократические проволочки и равнодушие, вы будете *раздражены*. Если вам сообщат, что бумажник тут же был найден и вы можете получить его вместе со всем содержимым у стойки авиакомпании в пункте назначения, вы будете *восхищены*. Если кто-то из сотрудников авиакомпании привезет бумажник вам домой, вы будете *удивлены*. Теперь вы как восхищенный и приятно удивленный клиент можете от чистого сердца написать руководству компании благодарственное письмо, а также стать лояльным постоянным пассажиром и рассказать всему миру о том, как чудесно летать самолетами данной авиакомпании.

Другой вариант:

Потребитель воспринимает марочный капитал как «добавленную ценность», которую приобретает функциональный товар или услуга, ассоциируясь с определенной торговой маркой [1].

Оба определения говорят о некой «силе» бренда, которая может варьироваться среди разных марок и которая зависит от осведомленности о бренде, его индивидуальности, воспринимаемого качества, лидерства на рынке или стоимости. Проблемы начинаются тогда, когда речь заходит об оценке марочного капитала.

П. Фелдвик предлагает различать три разные величины [18]:

1. Общую стоимость торговой марки как *самостоятельного актива*, когда она продается или включается в бухгалтерский баланс.
2. Степень покупательской *верности бренду*, показателем которой является ценовая премия, которую потребители согласны платить за марку.
3. Совокупность покупательских восприятий, ассоциаций и убеждений, как когнитивных, так и эмоциональных, в отношении торговой марки — то, что принято называть *имиджем (образом) бренда*.

Между этими тремя представлениями о марочном капитале существует причинная связь: (1) имидж бренда; (2) сила бренда; (3) стоимость бренда. Поговорим о том, какие роли играет торговая марка в рыночной экономике.,

Функции торговой марки

Торговая марка, или бренд, играет важную роль в рыночной экономике, причем не только с точки зрения потребителя, но и с точки зрения производителя. Различные авторы выделяют пять функций бренда, имеющих прямое отношение к покупателю, и четыре функции, имеющие стратегическое значение для фирмы:

- *Функция идентификации.* Потенциальный покупатель воспринимает название торговой марки как своего рода сообщение о предлагаемом пакете осязаемых и неосязаемых свойств. Данной информацией, а также нуждами конкретной потребительской ситуации покупатель руководствуется, когда сталкивается с необходимостью выбирать между несколькими вариантами покупки. В этом смысле бренд является *сигналом* для потенциальных покупателей, которые могут без особых затрат найти ряд решений проблемы. Структурируя предложение, идентифицирующая функция торговой марки способствует прозрачности рынка, что особенно важно в промышленно развитых странах, рынки которых представлены большим числом наименований товаров.
- *Функция упрощения решения.* Бренд — это простой и практичный способ запоминания определенных характеристик продукции, отнесения марки к определенному ассортименту выгод. Марка, которую легко запомнить и легко узнать, позволяет потребителю *совершать покупки по привычке*. Благодаря этому сокращается время хождения по магазинам, а покупатели все чаще и чаще считают это занятие утомительным, тем более что у них предостаточно иных способов проведения свободного времени. Точно так же рекламодатель, пообещавший рынку что-либо, в дальнейшем может рекламировать

название торговой марки или даже один логотип. Таким образом, с точки зрения семиотики логотип, цвет и символ бренда чрезвычайно важны. Подробнее об этом см. в [15].

- *Функция гарантии.* Торговая марка — это подпись, идентифицирующая производителя и формирующая долгосрочную ответственность перед покупателем, так как владелец бренда обязуется обеспечивать определенный и постоянный уровень качества. Марка представляет собой соглашение между ее владельцем и потребителем. Чем известнее торговая марка, тем более обязывающим становится это соглашение, так как производитель не может позволить себе обмануть клиентуру и подорвать сложившуюся репутацию бренда. Несколько лет назад в ходу была концепция «типового товара», т. е. товара без торговой марки, но она вызвала крайне негативную реакцию со стороны защитников прав потребителей, которые совершенно справедливо требуют указывать происхождение товара.
- *Функция персонализации.* Многообразие вкусов и предпочтений — один из важнейших элементов рыночной экономики. В ответ на это многообразие фирмы предлагают диверсифицированные товары, причем диверсифицированные не только в смысле материальных, осязаемых свойств, но и в смысле свойств неосязаемых, таких, как вызываемые эмоции, эстетика, социальный имидж и т. д. Торговые марки дают потребителю возможность продемонстрировать свое отличие от других людей, свою оригинальность, выразить свой характер через выбор товаров тех или иных марок. С этой точки зрения бренд есть средство социальной коммуникации, позволяющее потребителям высказывать определенные качества своего выбора, тем самым демонстрируя свою систему ценностей.
- *Функция удовольствия.* В богатых сообществах первичные, базовые нужды потребителей в целом удовлетворены, поэтому на первый план выходят потребности в новизне, изменении, удивлении, стимуляции. Как было показано в гл. 3, для такого общества потребность в разнообразных впечатлениях, в смене образа жизни, в опробовании новых товаров и в новых источниках удовлетворения является одной из самых насущных. На удовлетворение этих потребностей ориентированы такие марки (точнее, их политика брендинга), как «Swatch», «Club Med», «Marlboro», «McDonald's», «Carrier», «Coca-Cola» и т. д.

К этим пяти ориентированным на покупателя функциям следует добавить еще четыре, необходимые для долгосрочной и конкурентной стратегии фирмы:

- *Функция коммуникации.* Торговая марка имеет стратегическое значение для производителя, поскольку позволяет «общаться» с конечными потребителями напрямую, минуя всех посредников. Данная коммуникационная связь жизненно важна, например, для многих ведущих производителей продуктов питания. Не будь у этих компаний известных брендов, им пришлось бы сдать на милость крупных розничных торговцев, чье влияние и рыночная власть за последние десять лет резко возросли.
- *Функция защиты.* Права собственности (на товарные знаки и патенты, авторские права) защищают торговую марку от имитаций и подделок. В случае

нарушения закона о товарных знаках или патентного закона фирма может принять меры по защите своих авторских прав. Владелец бренда может зарегистрировать его в нескольких товарных категориях в соответствии с международной классификацией. Тем самым владелец получает правовой титул, что позволяет ему подавать судебные иски в случаях умышленной имитации, фальсификации или мошенничества. На международном уровне существует централизованная процедура регистрации торговых марок (Мадридская конвенция), однако концепция торговой марки Европейского сообщества появилась лишь в 1993 г. Тогда же были введены общие правила защиты прав собственности [16, с. 693]. Функция защиты особенно важна для брендов производителей в свете стратегии «подражательства», зачастую применяемой крупными розничными торговцами Франции и Великобритании с их частными торговыми марками (см. [32]), а также производителями из стран Азии и Латинской Америки.

- *Функция позиционирования.* Это та же функция идентификации, что была рассмотрена выше, только относящаяся к владельцу торговой марки. Бренд предоставляет возможность фирме позиционировать себя, демонстрировать свое отличие и заявлять о своих отличительных характеристиках. Позиционирующая функция очень важна для рекламных коммуникаций, в особенности на рынках, где разрешена сравнительная реклама. С этой точки зрения торговую марку можно рассматривать как оружие конкурентной борьбы, которое способствует увеличению прозрачности рынка. Стоит ли повторять, что данное конкурентное соперничество остается наилучшей защитой потребителей от злоупотребления рыночной властью со стороны производителей?
- *Функция капитализации.* Торговая марка, и в частности ее имидж, концентрирует в себе не только прошлые рекламные усилия (и финансовые вложения в них), но и «капитал» вызываемого маркой удовлетворения (вставка 5.8). Для фирмы бренд — это ценный актив, нематериальный капитал, являющийся результатом совершенных на протяжении нескольких лет инвестиций в рекламу. Таким образом, в любую компанию торговые марки привносят стабильность, делая возможным долгосрочное планирование и инвестирование.

Подводя итог данного раздела, скажем, что торговая марка представляет собой Ценный актив для фирмы, капитал, которым необходимо управлять, который

Вставка 5.8. История некоторых торговых марок

Во многих случаях необходимость наделения нового товара именем собственным, т. е. марочным названием, решается просто: используется название компании или имя ее основателя. Одно из старейших имен в бизнесе — Чинзано. В далеком 1757 г. Карло Стефано Чинзано и Джованни Джакомо Чинзано на фабрике близ Турина начали изготавливать напиток, носящий их имя. По сей день в мире существуют имена-бренды, появившиеся на свет в позапрошлом веке: «Nestle» (молочный порошок от Анри Нестле, 1867 г.), «Levi's» (торговая марка *Levi-Strauss & Co.*, 1856 г.), бисквиты мистера Лефевра и мисс Ютиль (1856 г.) стали торговой маркой «Lu», равно как и анисовый аперитив от «Pernod» (1850 г.). Сегодня торговые марки являются частью нашей повседневной жизни.

следует сохранять и увеличивать и источником которого является восприятие покупателей и сигналы, создаваемые владельцем бренда.

Оценка имиджа торговой марки

Имидж компании или торговой марки можно определить следующим образом:

Совокупность когнитивных и эмоциональных представлений человека или группы людей о торговой марке или компании.

Глубокое понимание имиджа бренда и его сильных и слабых сторон — необходимая предпосылка для разработки любой стратегии и коммуникационной платформы. В связи с этим полезно различать три уровня анализа имиджа торговой марки:

1. *Воспринимаемый имидж*, или то, как другие видят и воспринимают бренд: точка зрения «снаружи внутрь», за основу которой берутся полевые интервью, проведенные на базовом рынке или сегменте.
2. *Фактический имидж*, или реальные факты о бренде, его сильных и слабых сторонах, устанавливаемые фирмой посредством внутреннего аудита.
3. *Желаемый имидж*, или то, как бренд должен восприниматься целевым сегментом, цель стратегии позиционирования.

Очевидно, что между этими тремя уровнями оценки имиджа могут существовать заметные отличия, которые способны привести к «сближению» трех разных имиджей:

- Между фактическим и воспринимаемым имиджем может существовать положительный или отрицательный разрыв.
- Если разрыв в пользу торговой марки, «первую скрипку» в сближении имиджей играют коммуникации, в противном случае необходимо пересмотреть концепцию бренда.
- Разрыв может возникнуть между желаемым имиджем бренда и реальностью, т. е. ноу-хау, качеством коммуникаций и т. д. В данном случае следует убедиться в обоснованности стратегии позиционирования.

Последняя проблема особенно актуальна для фирм, работающих в сфере услуг, от обслуживающего персонала которых напрямую зависит воспринимаемый имидж. Здесь важная роль отводится внутреннему маркетингу.

Анализировать воспринимаемый имидж следует с позиции трех рассмотренных в этой главе видов реакции рынка, т. е. последовательно используя показатели когнитивной, эмоциональной (аффективной) и поведенческой реакции. Особое значение имеет определение отношения, а именно того, как потребители оценивают предлагаемую маркой совокупность выгод. Данная оценка позволяет построить *профиль имиджа* — матрицу «важность/эффективность» или атрибутивную карту восприятия.

Оценка силы торговой марки

Сила торговой марки напрямую связана с верностью, или лояльностью потребителей. Проверить лояльность бренду лучше всего так: узнать, что будет делать потребитель, если товара его любимой марки не окажется в магазине. Переключится ли он на другую марку или пойдет искать свою любимую марку в другой магазин?

Можно выделить по меньшей мере пять индикаторов силы торговой марки:

1. *Пониженная чувствительность к цене.* Сильная торговая марка характеризуется тем, что лучше переносит увеличение цен, чем ее конкуренты. В Европе, например, наблюдалась следующая картина: при изменении цен на легковые автомобили доли рынка японских производителей колебались сильнее, чем доли рынка европейских фирм.
2. *Приемлемость ценовой премии.* Торговую марку можно считать сильной, если люди готовы платить за нее более высокую цену (вставка 5.9). И наоборот, слабой марке приходится предлагать потребителям сниженную (по сравнению с конкурентами) цену, что характерно для частных марок фирм-дистрибьюторов.
3. *Коэффициент эксклюзивности.* Более лояльный потребитель — это потребитель, который чаще выбирает бренд при покупках товаров данной категории. Например, человек, который в семи случаях из десяти приобретает кофе «Nestle», более лоялен, чем тот, который делает такой выбор лишь в трех случаях.
4. *Динамика лояльности.* Как вариант можно отслеживать характер покупок во времени и с помощью этих данных прогнозировать вероятность выбора бренда при следующей покупке.
5. *Позитивная установка.* Знакомство с торговой маркой, уважение к ней, воспринимаемое качество, намерение совершить покупку (лояльность бренду) и т. д. также являются индикаторами силы торговой марки.

Подробнее о силе торговой марки и о том, как она переводится в максимальную приемлемую цену, мы расскажем в гл. 13.

Методы оценки марочного капитала

Проблема оценки торговой марки как самостоятельного актива связана с финансовыми и бухгалтерскими вопросами, выходящими за рамки нашего исследования. Наибольшую трудность представляет выделение бренда, поскольку стоимость марки может зависеть как от материальных товаров и связанных с ними физических ресурсов, так и от других нематериальных активов, таких, как человеческие ресурсы, управленческое ноу-хау, имидж компании и т. д. Д. Аакер предлагает следующие пять общих подходов к стоимостной оценке марочного капитала [1]:

Вставка 5.9. Ценовые преимущества сильнейших брендов [12, с. 178]

Исследователи компании *McKinsey* поставили перед собой цель: определить, насколько важны торговые марки для потребителей в процессе покупки. Были рассмотрены результаты 27 социологических исследований, проведенных в США, Европе и Азии — в общей сложности свыше 5 тыс. интервью с потребителями. В среднем цены сильнейших брендов (т. е. брендов, определявших окончательное решение о покупке) оказались на 19% выше цен на самые слабые марки. Ценовая премия ведущих брендов по сравнению с марками второго уровня составила 5%.

1. Установление ценовой премии, связанной с данной торговой маркой, в сравнении с уровнями цен в ее товарной категории.
2. Определение влияния марочного названия на потребительскую оценку торговой марки, измеряемую через предпочтения, отношения или намерения совершить покупку.
3. Вычисление стоимости создания сопоставимого имени и бизнеса, т. е. восстановительной стоимости торговой марки на базовом рынке.
4. Учет курса акций фирмы. Считается, что фондовый рынок корректирует цену фирмы с учетом будущих перспектив ее торговых марок.
5. Установление приведенной стоимости будущих доходов, соотносимых с составляющими марочного капитала. Однако здесь существует проблема, заключающаяся в способе определения такой оценки.

Существуют и другие методы оценки. Подробное их описание можно найти в специализированной литературе (см., например: [62], [61, с. 85-101] и [45]).

Резюме

Под реакцией покупателя понимается вся умственная и физическая деятельность, вызванная маркетинговым стимулом. Различные формы реакции покупателя подразделяются на три категории: познавательная (когнитивная) реакция, связанная с накоплением информации и знаний, эмоциональная (аффективная) реакция, связанная с установками и оценкой, и поведенческая реакция, или действия, предпринимаемые во время и после покупки. Процесс обучения предполагает, что индивид, равно как и организация, проходит последовательно эти три стадии в следующем порядке: познание — чувство — действие. В зависимости от степени вовлеченности покупателя и характера восприятия реальности существуют и другие последовательности реагирования. Главными показателями когнитивной реакции являются осведомленность, воспоминание, узнавание, а также воспринимаемое сходство. Центральное место в оценке аффективной реакции занимает понятие установки, или отношения. Концептуальной основой для моделирования установок служит модель товара как совокупности свойств. В мультиатрибутивной модели Фишбейна применяются две процедуры оценки: «композиционная» и «декомпозиционная» (совместный анализ). Результатом оценки установки являются матрица «важность/эффективность», а также атрибутивные карты восприятия. В более сложных случаях могут применяться некомпенсаторные модели установки. Оценка поведенческой реакции — это анализ покупательских привычек, анализ динамики доли рынка и построение эконометрических функций маркетингового отклика. Главный показатель поведения после покупки — степень удовлетворенности или неудовлетворенности потребителей. Один из лучших индикаторов удовлетворенности — уровень лояльности. В случае с быстрообращиваемыми потребительскими товарами целесообразно также проводить анализ переключений с одной торговой марки на другую. В развитых странах удовлетворение потребителя представляет собой минимальное, необходимое условие, настоящая же цель состоит в восхищении клиента. Концепция марочного капитала может иметь три разных значения: общая стоимость торговой марки как самосто-

ательного актива, сила торговой марки, или верность потребителей бренду, и имидж бренда.

Вопросы и задания

1. Взгляните на рис. 5.1. Как бы вы расположили на этой матрице электрические бритвы, горчицу, микрокомпьютеры, шоколадные конфеты, обезболивающие средства, поливочные шланги, дешевую бижутерию? Какую информацию вы при этом будете использовать?
2. Выберите хорошо известную вам категорию потребительских товаров и составьте анкету для оценки ненаправленной, направленной и квалифицированной осведомленности об основных марках-конкурентах. Как вы будете анализировать результаты анкетирования?
3. Уровень охвата рынка торговой маркой А составляет 30%, а уровень эксклюзивности равен 60%. Покупатели данной марки обычно потребляют одно и то же количество товара, равно как и покупатели конкурирующих брендов. Чему равна доля рынка торговой марки А? Как изменится рыночная доля, если уровень эксклюзивности уменьшится до 50%?
4. На базовом рынке конкурируют два бренда. Марка А имеет уровень лояльности 80% и уровень привлечения 30%. Доли рынка составляют 30% у марки А и 70% у марки Б. Чему равны ожидаемые равновесные доли рынка, если уровни лояльности и привлечения не меняются? Какие меры вы бы приняли на месте менеджера торговой марки Б?
5. Сравните четырех производителей микрокомпьютеров по четырем свойствам (А, Б, В и Г), имеющим следующие коэффициенты важности: 0,40, 0,30, 0,20, 0,10. Оценки каждого свойства каждой торговой марки (по 10-балльной шкале) таковы: марка А — 10,8, 6,4; марка Б — 8,9, 8,3; марка В — 6,8, 10,5; марка Г — 4,3, 7,8. Вычислите индекс общей полезности для каждой марки. Сопоставьте и проанализируйте результаты.
6. В исследовании имиджа торговой марки оценивалось восприятие четырех торговых марок (А, Б, В и Г) одной и той же товарной категории. Коэффициенты важности четырех детерминирующих свойств равны 0,40, 0,30, 0,20, 0,10. Оценки воспринимаемой эффективности каждого из этих свойств составляют: у марки А — 8, 4, 4, 1; у марки Б — 8, 3, 5, 3; у марки В — 6, 6, 5, 3; у марки Г — 5, 9, 6, 5. Какую марку предпочтет рынок, если покупатели руководствуются: (а) компенсаторной моделью принятия решения; (б) дизъюнктивной моделью; (в) конъюнктивной моделью с требуемой минимальной оценкой каждого свойства, равной 5; (д) лексикографической моделью?

Приложение 5.1

Определение эластичности спроса

Эластичность спроса по той или иной маркетинговой переменной показывает, как меняется востребованное потребителями количество товара определенной категории или марки в ответ на изменение значения маркетинговой переменной.

В частности, если в качестве такой переменной взять цену (p), то эластичность спроса по цене, или ценовая эластичность, определяется как отношение процентного изменения востребованного количества товара (q) к процентному изменению цены, или

$$\varepsilon_{q,p} = \frac{\text{изменение } q, \%}{\text{изменение } p, \%} = \frac{dq/q}{dp/p} = \frac{dq}{dp} \times \frac{p}{q}.$$

В общем случае при снижении цены происходит увеличение спроса.

Спрос называют эластичным по цене, если в абсолютном выражении $\varepsilon_{q,p}$ больше единицы, и неэластичным, если $\varepsilon_{q,p}$ меньше единицы.

Вообще говоря, при разных значениях маркетинговой переменной эластичность спроса различна. Если функция реакции имеет вид

$$q = a \times p^{\beta},$$

то эластичность (показатель степени, β) считается постоянной между двумя уровнями, (q_1, p_1) и (q_2, p_2) . Она рассчитывается следующим образом:

$$\varepsilon_{q,p} = \frac{\log(q_1/q_2)}{\log(p_1/p_2)}.$$

Если функция реакции имеет вид

$$q = \alpha + \beta \ln s,$$

где s — сумма затрат на рекламу, то коэффициент эластичности имеет переменный характер и рассчитывается по формуле

$$\varepsilon_{q,s} = \frac{\beta}{q}.$$

Следует различать краткосрочную и долгосрочную эластичность. Если динамическая функция реакции на рекламу имеет вид

$$Q = \alpha + \beta \sum_{i=0}^{\infty} \lambda^i S_{t-i},$$

то суммарная эластичность спроса по рекламе равна

$$\varepsilon_{q,s} = \frac{\beta}{1-\lambda} \times \frac{S}{Q},$$

где λ определяет характер геометрической прогрессии. Разумеется, возможны и другие виды функции реакции отклика.

ЧАСТЬ III

РАЗВИТИЕ СТРАТЕГИИ, ОРИЕНТИРОВАННОЙ НА РЫНОК

ГЛАВА 6

АНАЛИЗ ПОТРЕБНОСТЕЙ МЕТОДОМ СЕГМЕНТИРОВАНИЯ РЫНКА

Одним из первых стратегических решений, которое принимает фирма, является определение своего референтного (базового) рынка и выбор целевого сегмента(ов) потребителей. Такой выбор предполагает разделение всего рынка на группы потребителей, которые имеют схожие потребности и поведенческие либо мотивационные характеристики и которые создают для фирмы благоприятные рыночные возможности. Фирма может предпочесть обслуживание всех потребителей на базовом рынке либо сконцентрироваться на одном или нескольких сегментах. Сегментирование базового рынка обычно проводится в два этапа, соответствующих различным уровням разделения рынка. Целью первого этапа, или *макросегментирования*, является идентификация «товарных рынков», в то время как на втором этапе, *микросегментировании*, на каждом из этих товарных рынков выявляются потребительские «сегменты». Составив карту референтного рынка, фирма может оценить привлекательность каждого товарного рынка и/или сегмента (см. гл. 7) и оценить собственную конкурентоспособность (см. гл. 8). В этой главе рассматривается общая методология сегментирования рынка и предлагаются альтернативные способы сегментирования на международном уровне.

Цели главы

Изучив эту главу, вы получите представление о:

- целевом рынке и целях сегментирования рынка;
- преимуществах и недостатках различных методов **сегментирования**;
- условиях эффективного сегментирования;
- целях стратегического позиционирования;
- различных подходах к сегментированию международного рынка.

Макросегментационный анализ

На большинстве рынков удовлетворить всех потребителей при помощи одного товара или услуги практически невозможно. У каждого потребителя свои желания и интересы. Такое многообразие обусловлено существованием различных подходов к совершению покупок, а также принципиальными различиями покупательских потребностей и выгод, которые люди хотят получать от товаров. По этой причине компании все чаще ощущают необходимость отклоняться от массового маркетинга в сторону целевой маркетинговой стратегии, т. е. стратегии, сконцентрированной на определенной группе потребителей. Идентификация та-

ких целевых групп и называется сегментированием рынка: рынок подразделяется на подгруппы со схожими запросами и покупательскими характеристиками. Умение сегментировать рынок — один из важнейших и обязательных навыков для фирмы. Сегментирование определяет, каким бизнесом занимается фирма, задает направление при разработке стратегии и определяет возможности, которыми должна обладать бизнес-единица.

Определение базового рынка с позиций предлагаемого решения

Реализация стратегии сегментирования рынка должна начинаться с определения миссии компании, которое указывает на истинную функцию или цель фирмы в отношении ориентации на потребителя. Основные вопросы формулируются следующим образом:

- Каким видом(ами) бизнеса мы занимаемся?
- Каким видом(ами) бизнеса нам следует заниматься?
- Каким видом(ами) бизнеса нам не следует заниматься?

Для того чтобы ответить на эти вопросы, ориентируясь на потребителя, и избежать известной проблемы «близорукости», определение бизнеса должно быть не техническим, а более общим, т. е. учитывать необходимые потребителю «решения». Напомним основные принципы данного подхода:

- для покупателя важен не товар, а выполняемая им функция;
- покупается не сам товар, а решение проблемы клиента;
- требуемая функция может реализовываться с помощью различных технологий;
- технологии быстро изменяются, тогда как базовые потребности остаются стабильными.

Именно поэтому для фирмы с рыночной ориентацией необходимо определить свой бизнес в терминах базовой потребности, а не товара. Вот несколько характерных примеров определения базового рынка:

- Компания *Derbit Belgium* работает на европейском рынке кровельных материалов и выпускает рулонные изделия на основе модифицированного битума. Свой рынок компания определяет следующим образом: «Мы продаем гарантированные решения проблем протечки плоской кровли; нашими партнерами являются эксклюзивные дистрибьюторы и высококвалифицированные мастера-кровельщики».
- *Sedal*, небольшая французская фирма, производящая металлические вентиляционные решетки, определила свой бизнес как «управление воздухом и температурой», что позволило ей включить в ассортимент продукции системы вентиляции и кондиционирования (рис. 6.1).
- Компания *Automatic Systems* занимается выпуском ворот и дверей, но свой бизнес определяет как производство «решений по контролю доступа». Помимо основной продукции компания предлагает покупателям аппаратные и программные элементы систем безопасности.
- *IBM* определяет свою миссию следующим образом: «Мы помогаем покупателям решать проблемы с помощью использования передовых информационных технологий. Мы предоставляем выгоды, предлагая решения, товары и услуги, с которыми наши клиенты могут добиться успеха».



Рис. 6.1. Пример определения бизнеса

Источник: адаптировано из кейса «Sedal», ESC Lyon.

Чтобы определением бизнеса можно было руководствоваться на практике, оно должно содержать конкретные понятия, но одновременно они должны быть достаточно широкими, чтобы стимулировать творческий подход, т. е. предоставлять возможность для поиска новых путей расширения товарных линий или диверсификации в смежные категории товаров. В *Gmmman Corporation*, например, существуют следующие правила формулирования миссии:

Не следует ограничивать определение нашего рынка существующими или традиционными товарами. Анализ определения рынка для того и необходим, чтобы сформировать общее представление об обслуживаемом рынке, о его потребностях и тенденциях, которые могут представлять собой как возможности, так и препятствия, для нашей текущей или будущей позиции [17, с. 119].

Определение бизнеса — отправная точка разработки стратегии. Оно помогает уточнить, каких потребителей обслуживает или будет обслуживать фирма, каких конкурентов ей предстоит победить, какими ключевыми факторами успеха ей надлежит овладеть, какие альтернативные технологии реализации искомой функции или услуги существуют.

Подход к определению базового рынка с позиций *решения* в корне меняет характер бизнеса, так как фирма, по сути, превращается в *поставщика услуг*. Как можно увидеть из вставки 6.1, в этом направлении движется все больше фирм, особенно в высокотехнологичных секторах промышленности.

Вставка 6.1. Продажа решений: от реализации товаров к предоставлению услуг[7]

От *General Electric Co.* до *Wang Laboratories Inc.*, от *Xerox Corp.* до *Hewlett-Packard Co.* — многие американские компании, еще несколько лет назад получавшие всю свою прибыль от продажи разнообразных хитроумных устройств, превращаются в поставщиков услуг. Производители вычислительной техники, такие, как *Unisys Corp.* и *IBMCorp.*, занимаются разработкой, инсталляцией и техническим обслуживанием компьютерных систем фирм-клиентов. Компании, специализирующиеся на работе с документами — *Xerox*, *Pitney Bowes Inc.* и др., — теперь предлагают компьютерный почтовый сервис и копировальные центры, а также системы электронного документооборота. Компания *Honeywell* занимается реконструкцией нефтеперегонных заводов. *Hewlett-Packard* не только разрабатывает информационные системы и управляет ими, но и предлагает системные решения в аренду. «Клиенты хотят вкладывать деньги в цельные решения, а не в их часть», — говорит Энн Ливермор, вице-президент *Hewlett-Packard* по сервису. Переориентация на предоставление услуг — одна из самых актуальных стратегий современных американских компаний, ставшая возможной благодаря кардинальным изменениям в системах производства. «Современные предприятия существуют для того, чтобы зарабатывать деньги, а в сфере услуг "крутятся" гигантские суммы», — говорит аналитик компании *NetWest* Николас Нейман.

Концептуализация базового рынка

Задача этого процесса — определить базовый рынок с точки зрения потребителя, а не с позиций производителя, как это часто бывает. Д. Абелл предлагает выделять три параметра базового рынка [1]:

- Группа потребителей, или те, *кого* удовлетворяет фирма; функции или потребности потребителя.
- *Что* удовлетворяется, используемые для удовлетворения потребностей технологии.
- Как удовлетворяются потребности потребителей.

Таким образом, мы получаем трехмерную систему координат (рис. 6.2). Первое, что необходимо сделать для сегментирования рынка, это правильно определить критерии, описывающие каждый из этих трех параметров.

Функции

Под функцией понимается потребность, которую должен удовлетворять товар или услуга. Вот несколько примеров функций:

Оформление интерьеров, международные грузоперевозки, защита кровли от влаги, защита от ржавчины, чистка зубов, глубокое и неглубокое бурение, медицинская диагностика и т. д.

Функции должны концептуально отличаться от способов их выполнения (т. е. от технологий). Граница между «функциями» и «выгодами» не всегда отчетлива, так как функции могут иметь градации и выполняться одновременно, например



Рис. 6.2. Определение базового рынка [1]

чистка зубов и в то же время защита от кариеса, мытье головы и предотвращение перхоти. Таким образом, функцию саму по себе можно определить как пакет выгод, востребованных той или иной группой потребителей.

Потребители

Товаром могут пользоваться разные группы потребителей. Вот несколько наиболее распространенных критериев выделения групп:

Например, частные и промышленные покупатели, социально-экономический класс, географическое положение, вид деятельности, размер компании, производитель комплектного оборудования или пользователь, центр принятия решения и т. д.

На уровне макросегментирования применяются только общие характеристики потребителей. В случае с товарами широкого потребления обычно требуются более детализованные критерии, такие, как возрастная группа, искомые выгоды, образ жизни, покупательское поведение и т. д. В этом случае речь идет о микросегментировании.

Технологии

Технологии — это альтернативные способы выполнения функций, важных для потребителя.

Например, это может быть краска или обои (функция «оформление интерьера»); автодороги, воздух, железные дороги или морские пути для международных грузоперевозок; рубероид или пластиковые покрытия для защиты кровли от влаги; зубная паста или полоскание для чистки зубов; рентгенография, ультразвуковое исследование, компьютерная томография для медицинской диагностики и т. п.

Как уже отмечалось, технологическое «измерение» динамично, т. е. со временем одна технология может сменять другую. Например, ультразвуковое исследование, ядерная медицина и томография — это альтернативные технологии визу-

альной диагностики, пришедшие на смену рентгеновским аппаратам. То же самое можно сказать и об электронной почте, вытесняющей печатные материалы в сфере письменной коммуникации.

Определение границ рынка

Следуя выбранной системе координат, мы различаем «рынок товара», «рынок решения» и «отрасль» (рис. 6.3):

- Конкретная группа потребителей, нуждающаяся в конкретной функции или ассортименте функций, в основе которых лежит одна и та же технология, называется рынком товара.
- Рынок решения определяется осуществлением заданных функций в данной группе потребителей, но включает в себя все альтернативные технологии выполнения этих функций.
- Отрасль основывается на единой технологии независимо от связанных с ней функций или групп потребителей.

Эти определения рыночных границ соответствуют различным стратегиям охвата рынка, каждая из которых имеет свои преимущества и недостатки. Определение *отрасли* можно назвать наиболее традиционным из всех, но при этом и наименее достаточным, так как оно ориентировано не на рынок, т. е. спрос, а на предложение. С маркетинговой точки зрения такое определение базового рынка

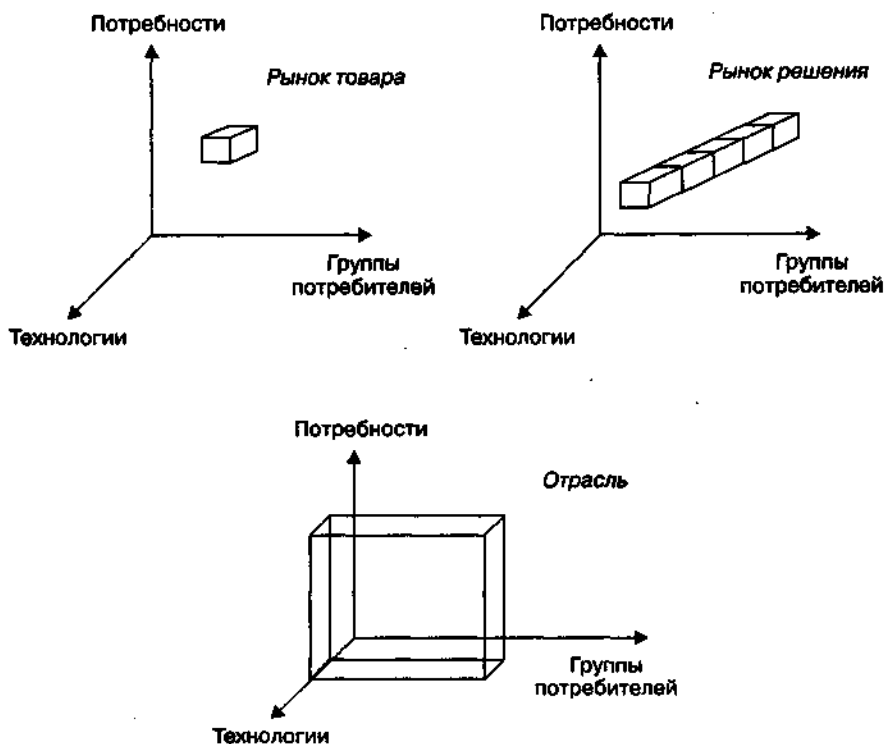


Рис. 6.3. Определение границ рынка

страдает излишней обобщенностью, так как включает в себя множество разных функций и потребительских групп.

К примеру, к отрасли «бытовая техника» относятся и микроволновые печи, и утюги — товары, совершенно разные с точки зрения потенциала роста и характеристик поведения потребителей.

С другой стороны, основная масса статистических данных по видам промышленности и объемам внешней торговли собирается именно по отраслям. По этой причине полностью отказаться от определения отрасли не представляется возможным.

Определение *рынка решения* очень близко концепции базовой потребности и выгодно отличается тем, что допускает существование альтернативных товаров или технологий выполнения одной и той же функции. Технологическая инновация способна значительно изменить существовавшие до ее появления границы рынка. Таким образом, данное определение базового рынка свидетельствует в пользу мониторинга альтернативных технологий. Самая большая трудность связана с тем, что речь при этом может идти о совершенно разных технологических сферах.

Если потребителю необходимо просверлить отверстие диаметром 6 мм, он, скорее всего, воспользуется обыкновенной дрелью. Однако некоторые сегменты потребителей отдадут предпочтение лазеру или специальному водомету. С похожей проблемой часто сталкиваются компании, занимающиеся рафинацией тростникового сахара. Они выпускают подсластители, используемые в производстве прохладительных напитков, конфет и т. д. Но дело в том, что производители могут с равным успехом воспользоваться сахаром, изготовленным из кукурузы (фруктозой) или сахарной свеклой. В зависимости от рыночной конъюнктуры эти альтернативы могут оказаться дешевле. Вопрос: следует ли поставщику предлагать сразу все виды сахара [5, с. 27] ?

С практической точки зрения понятие *рынка решения* особенно полезно для выбора направлений НИОКР, разработки стратегий диверсификации и для организации рынков. Эта концепция учитывается при *управлении товарными категориями*. В то же время существенные изменения вносятся в концепцию маркетинга-микс (вставка 6.2).

Наиболее соответствующим маркетинговой ориентации является определение *рынок товара*. Оно соотносится с понятием «стратегическая бизнес-единица» (СБЕ) и достаточно близко рыночным реалиям. Данное определение содержит четыре основных элемента стратегической деятельности фирмы:

- обслуживаемые потребители.
- предоставляемый пакет выгод.
- конкуренты, которых необходимо опередить.
- ресурсы, которые необходимо иметь.

Такое деление базового рынка на отдельные товарные рынки задает направление для принятия решений об охвате рынка, а также предопределяет тип организационной структуры. Однако верное измерение рынка — довольно сложный процесс, так как основная масса официальной статистики собирается по отраслям, а не по рынкам, и это является одним из недостатков приведенного выше определения.

Вставка 6.2. Подход с позиций решения проблемы и маркетинг-микс

- *Товар*: решение проблемы и пакет выгод, которые предоставляет товар.
- *Товарная категория*: совокупность товаров, обеспечивающих решение проблемы.
- *Место*: удобный и востребованный покупателем доступ к решению проблемы.
- *Цена*: все издержки, включая розничную цену, которые должен понести покупатель при приобретении искомого решения.
- *Реклама*: передаваемые сообщения и сигналы об имеющихся решениях и их отличительных качествах.
- *Продажа*: процесс переговоров или диалог с участием потенциального покупателя, когда тот ищет подходящее решение своей проблемы.

Построение сетки макросегментирования

После того как определены переменные сегментирования, необходимо объединить их — построить сетку сегментирования. Рассмотрим этот процесс на примере рынка грузовых автомобилей, для которого выбраны следующие переменные:

- *функции*: региональная, общенациональная и международная перевозка грузов;
- *технологии*: по воздуху, по железной дороге, по воде и по автодорогам;
- *потребители*: виды деятельности: перевозки для собственных нужд, профессиональные перевозчики и прокатные компании; размер парка автомобилей: малый (1-4 грузовика), средний (5-10 грузовиков), большой (более 10 грузовиков).

Всего получается 108 (3 x 4 x 3 x 3) комбинаций, т. е. 108 сегментов. Чтобы уточнить полученный результат, воспользуемся следующими правилами:

- Опустим все способы транспортировки, кроме наземного, но введем деление грузовых автомобилей по грузоподъемности: менее 16 т и более 16 т.
- Оставим в стороне компании, занимающиеся прокатом грузового автотранспорта.
- Разделим региональные перевозки на три категории: доставка товаров, строительство и пр.

Теперь у нас остается 60 сегментов (5 x 2 x 2 x 3), но это все равно очень много. Как можно видеть из табл. 6.1, размеры этих сегментов варьируются достаточно широко. В таблице указано количество официально зарегистрированных грузовых автомобилей в каждом сегменте. Как показывает анализ значимости получаемых сегментов, рассматривать все ячейки таблицы необязательно.

Анализ значимости полученных сегментов

При составлении матрицы сегментирования следует руководствоваться следующими правилами:

- Аналитик должен отталкиваться от как можно более полного перечня переменных сегментирования, чтобы не упустить из виду значимые критерии.

Таблица 6.1

Макросегментирование рынка грузовых автомобилей (в процентах от общего числа грузовых машин) [18]

Виды деятельности/функции	Размер автопарка и грузоподъемность						Итого, %
	малый парк (1-4)		средний парк (5-10)		большой парк (>Ю)		
	< 16 т	> 16 т	< 16 т	> 16 т	< 16 т	> 16 т	
Перевозки для собственных нужд	Сегмент 1: 19,3%				Сегмент 2: 11,1%		
Доставка товаров	7,3	4,5	1,1	1,8	0,4	2,1	16,2
Строительство	0,1	1,1	0,9	1,4	1,7	1,6	6,8
Общenaциональные перевозки	4,7	1,6	1,4	3.8	1,7	3,6	16,8
Международные перевозки	1,3	0,9	0,2	1,3	-	1,4	5,1
Прочие	-	0,6	0,3	-	2,5	-	3,4
Профессиональные перевозчики	Сегмент 3: 13,9%				Сегмент 4: 26,1%		
Доставка товаров	1,1	0,8	0,9	1,6	-	1,6	6,0
Строительство	0,2	1,6	-	0,4	-	1,2	3,4
Общenaциональные перевозки	1,4	1,5	1,4	3,0	2.5	8,5	18,3
Международные перевозки	0,2	0,7	0,5	6,1	0,4	14,7	22,6
Прочие	-	0,4	-	-	-	-	0,4
Итого	16.3	13,7	6,7	• 194	9.2	34,7	100,0

- Для окончательного анализа необходимо оставить только те переменные, которые действительно обладают большой стратегической значимостью.
- Уменьшить количество переменных можно путем объединения тех из них, между которыми наблюдается явная корреляция.
- Некоторые комбинации переменных (ячейки матрицы), в принципе, не могут существовать в реальности, поэтому их можно исключить из анализа.
- Некоторые сегменты можно перегруппировать, если отличия между ними не очень значительны или их размер слишком мал.
- Матрица сегментирования должна включать в себя не только занятые сегменты рынка, но и новые, потенциальные сегменты.

В случае с компанией *Volvo Truck* анализ сетки сегментирования дал следующий результат: наиболее схожие сегменты покупателей, которые могли обслуживаться одинаковым образом, были перегруппированы, так что в итоге остались *четыре основных сегмента*, в сумме составляющих 70,4% от общего числа грузовых автомобилей в Бельгии.

Эта стадия самая трудная. Задача аналитика — руководствоваться как практическими соображениями, так и объективной реальностью, а они могут вступать в противоречие друг с другом. Элиминируя сегменты, можно вычеркивать только невозможные комбинации переменных, сохраняя при этом пустые ячейки. В на-

стоящее время в них могут отсутствовать потребители, но в будущем ситуация может измениться.

Тестирование сетки макросегментирования

Чтобы проверить действие сетки, потребители компании и ее прямые конкуренты должны быть распределены по выделенным сегментам. Цель проверки — определить потенциал каждого сегмента с точки зрения объема и роста, а также оценить текущую долю рынка фирмы в каждом сегменте. Необходимо ответить на вопросы:

- Какой сегмент(ы) демонстрирует наивысший темп роста?
- Каков наш текущий уровень охвата каждого сегмента?
- Где расположены наши основные потребители?
- Где расположены наши прямые конкуренты?
- Каковы запросы каждого сегмента с точки зрения сервиса, качества товара и пр.?

С помощью следующих вопросов можно установить принадлежность двух товаров к одному и тому же стратегическому сегменту:

- Одинаковы ли главные конкуренты?
- Одинаковы ли их потребители или группы потребителей?
- Одинаковы ли важнейшие факторы успеха?
- Повлияет ли уход с рынка одного товара на оставшийся товар?

Положительные ответы на эти вопросы, как правило, свидетельствуют о том, что товары принадлежат к одному и тому же товарному рынку. С помощью этих ответов фирма также сможет определить свою стратегию охвата рынка и перегруппировать сегменты с одинаковыми запросами и/или одинаковыми конкурентами.

Поиск новых сегментов

Некоторые переменные сегментирования, что называется, лежат на поверхности. К ним можно отнести особенности отрасли или правила деления покупателей на группы. Макросегментационный анализ не ограничивается традиционными подходами и общепринятыми схемами классификации, допуская новые способы сегментирования рынка. В процессе поиска новых потенциальных сегментов необходимо ответить на следующие вопросы:

- Существуют ли другие технологии выполнения требуемых функций?
- Может ли улучшенный товар выполнять дополнительные функции?
- Можно ли удовлетворить потребности некоторых покупателей лучше, сократив количество функций и, возможно, снизив цену?
- Существуют ли другие группы покупателей, которым требуется та же услуга или функция?
- Существуют ли новые каналы распределения, которыми можно воспользоваться?
- Существуют ли различные товары и услуги, которые можно продавать единым пакетом?

Выявление новых способов сегментирования рынка может обеспечить фирме заметное преимущество над конкурентами [21, с. 247].

Стратегии охвата базового рынка

Решения о стратегии охвата базового рынка принимаются на основе анализа «привлекательности/конкурентоспособности» разных товарных рынков. Фирма может избрать различные стратегии охвата:

- *Стратегия концентрации.* Границы рынка определяются узко и по функциям, и по технологиям, и по группам потребителей. Это стратегия специализированной фирмы, стремящейся занять большую долю рынка в узкой нише.
- *Стратегия функциональной специализации.* Фирма выполняет одну или несколько функций, но охватывает широкий спектр потребителей. Рыночные границы определяются узко по функциям и широко — по группе потребителей. К этой категории относятся фирмы, производящие комплектующие детали и узлы.
- *Стратегия специализации по клиенту.* Границы рынка определены широко по функциям и узко — по группе потребителей. Фирма концентрирует внимание на потребностях определенной группы клиентов. Сюда можно отнести компании, специализирующиеся на поставках медицинского оборудования в больницы (рис. 6.4).
- *Смешанная стратегия.* Фирма диверсифицирует свою деятельность: предлагает разные функции и/или обслуживает разные группы потребителей.
- *Стратегия полного охвата рынка.* Границы рынка определяются широко как по функциям, так и по группам потребителей. Фирма охватывает весь рынок. В качестве примера можно привести сталелитейную компанию.

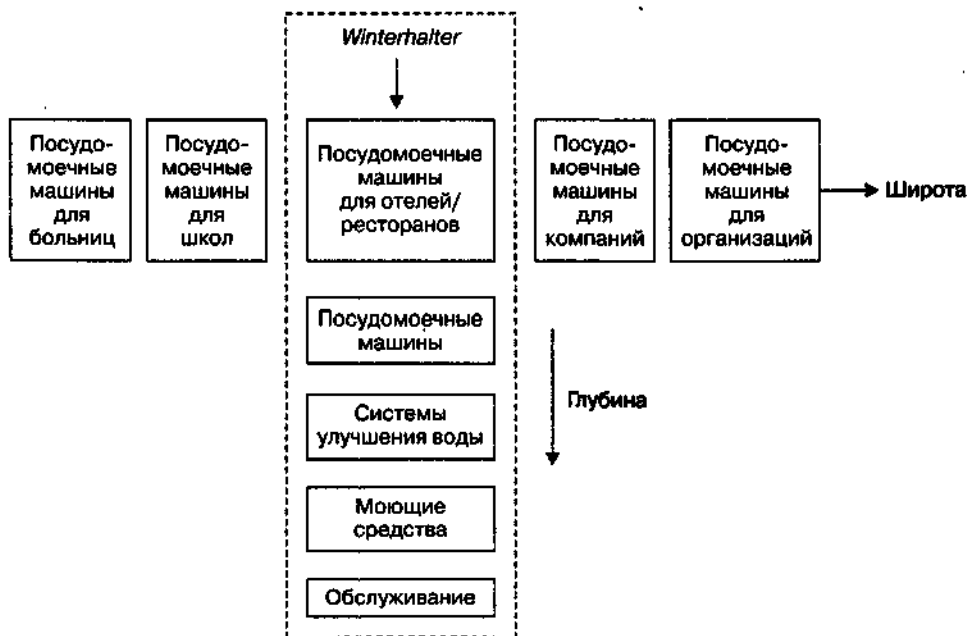


Рис. 6.4. Стратегия «глубокого» охвата рынка на примере компании Winterhalter [28, с. 55]

В большинстве случаев стратегия охвата рынка определяется всего двумя характеристиками — функциями и группами потребителей, — так как обычно фирма хорошо владеет лишь какой-то одной технологией, несмотря на то что могут существовать технологии-субституты.

Например, джемы напрямую конкурируют с плавленым сыром и шоколадным кремом. Но так как производственные процессы различны, ни одна из фирм, специализирующихся в переработке фруктов, не занимается промышленной деятельностью в этих смежных областях.

Впрочем, в некоторых случаях фирмы в своем бизнесе используют сразу несколько альтернативных технологий, как, например, компания *General Electric* на рынке средств медицинской диагностики (см. [1]).

Конкуренты из одного и того же сектора экономики могут определять свой бизнес по-разному. Например, одна из фирм может специализироваться на некоторой функции, а ее прямой конкурент — на заинтересованной в этой функции группе потребителей. Первый конкурент, вероятнее всего, будет обладать преимуществом по издержкам (по сравнению со вторым), а второй — большей эффективностью в дистрибуции и обслуживании клиентов. Выявлять отличительные качества прямых конкурентов должна система конкурентного анализа.

Изменение границ рынка

Под влиянием технологического прогресса и по причине непостоянства потребительских привычек определения границ рынка постоянно меняются, обусловленные изменениями в одном из трех секторов (функции, технологии или потребители):

- *Расширение с включением новых групп потребителей* за счет процесса принятия и распространения новых товаров. Пример — появление микрокомпьютеров в школьных классах.
- *Расширение с включением новых функций* за счет процесса систематизации и создания товаров, выполняющих сразу несколько функций. Пример — телефон, факс и автоответчик в одном аппарате.
- *Расширение через использование новых технологий* за счет процесса замещения технологий. Пример — электронная почта вместо традиционной.

Действием этих сил как раз и объясняется изменение характера кривых жизненных циклов товаров — важнейшего критерия оценки привлекательности товарных рынков. Модель жизненного цикла товара (ЖЦТ) будет рассмотрена в следующей главе.

Микросегментационный анализ

Цель микросегментирования — провести более подробный анализ всего многообразия потребительских запросов в рамках каждого рынка товара (или макросегмента), определенного на стадии макросегментирования. Покупателям одного и того же товарного рынка необходим одинаковый базовый сервис. Скажем, покупателям часов требуется устройство для определения времени. Однако мы исходим из концепции товара как совокупности выгод, а потому должны помнить, что

способ предоставления базового сервиса, а также дополняющие его услуги могут быть очень разными. Микросегментационный анализ проводится для того, чтобы идентифицировать группы потребителей, желающие получать от товара один и тот же набор выгод. Зная это, фирма может успешнее удовлетворять требования потребителей, т. е. выработать такую стратегию дифференцирования, которая обеспечит ей конкурентное преимущество над соперниками по рынку.

Сегментирование рынка и дифференцирование товара

Необходимо четко различать две ключевые маркетинговые концепции: сегментирование и дифференцирование.

Дифференцирование товара — это поиск оснований, предоставляющих поставщику возможность апеллировать к определенным покупательским мотивам. Е. Чемберлин определил концепцию дифференцирования следующим образом [3, с. 56]:

Класс товаров является дифференцированным, если существует достаточно веское основание для различения товаров (или услуг) одного продавца и товаров (или услуг) другого. Данное основание может быть реальным или иллюзорным, главное, чтобы оно в какой-то мере представлялось важным для покупателей и вело к предпочтению одного продукта другому.

Товары дифференцированы, если потребитель считает, что они отличаются друг от друга.

Если дифференцирование основано на различиях между товарами, то в основе *сегментирования* рынка лежат различия между составляющими рынок потенциальными покупателями [29]. Признав неоднородность покупательской массы, фирмы стали обращаться к сегментам того, что раньше считалось однородным рынком. В целом сегментирование — это процесс разделения рынка, который целесообразнее всего рассматривать как процесс агрегирования потребителей.

В качестве сегмента может рассматриваться самостоятельный закупочный центр (покупательская единица). Однако кластеризация этих покупательских единиц в группы теоретически должна обеспечивать хотя бы минимальный эффект масштаба. Покупательские единицы агрегируются в сегменты таким образом, чтобы обеспечивалась наибольшая однородность спроса в сегменте и наибольшая разнородность спроса между сегментами. Конечным результатом процесса агрегирования является формирование единственного сегмента — всего рынка. Фирма должна определить оптимальный уровень агрегирования, при котором она будет получать оптимальную прибыль [6, с. 143].

Таким образом, концепция сегментирования рынка имеет отношение к спросу, тогда как концепция дифференцирования товара — к предложению.

Этапы сегментирования рынка

Микросегментационный анализ проводится в четыре этапа:

- *Сегментационный анализ*, или деление рынка на различающиеся группы потенциальных покупателей, имеющих схожие ожидания или запросы (условие однородности) и отличающихся от потребителей из других сегментов (условие разнородности).

- *Выбор целевого сегмента(ов)* с учетом стратегических амбиций и отличительных возможностей фирмы.
- *Рыночное позиционирование*, или решение о том, как фирма должна восприниматься потенциальными покупателями с учетом отличий ее товара и позиций, занимаемых конкурентами.
- *Разработка маркетинговой программы*, направленной на целевые сегменты. Этот последний шаг включает в себя разработку и проведение одной или нескольких маркетинговых программ, созданных специально для достижения желаемой позиции в целевом сегменте(ах).

На первом этапе сегментационный анализ может быть осуществлен четырьмя способами:

- *Описательное сегментирование*, основанное на социально-демографических характеристиках покупателя вне зависимости от товарной категории.
- *Сегментирование по выгодам*, когда эксплицитно учитывается товарная категория и система ценностей человека.
- *Сегментирование по образу жизни*, в основе которого лежат социокультурные характеристики потребителя вне зависимости от товарной категории.
- *Поведенческое сегментирование*, когда потребители классифицируются на основе их фактического покупательского поведения на рынке.

Каждый из этих методов сегментирования имеет свои сильные и слабые стороны. Мы рассмотрим их в следующих подразделах.

Описательное (социально-демографическое) сегментирование

Социально-демографическое сегментирование — это косвенный метод сегментирования рынка. Сформулируем основную гипотезу, используемую при данной классификации покупателей:

Люди, имеющие разные социально-демографические характеристики, имеют также разные потребности и ожидания в отношении товаров и услуг.

Подобная картина наблюдается на многих рынках. Например, различаются потребности мужчин и женщин в одежде, головных уборах, косметике, ювелирных изделиях и т. д., как различаются потребности молодежи и людей преклонного возраста, состоятельных и бедных семей, жителей городов и жителей деревень и т. п. Таким образом, в анализе потребностей социально-демографические переменные играют роль ключевых индикаторов.

Наиболее распространенными являются следующие переменные: пол, возраст, доход, географическое положение, уровень образования, род деятельности, размер семьи и социальный класс — все те данные, которые отражают легко измеряемую статистику естественного движения населения.

Нередко в социально-демографическом сегментировании используется сразу несколько переменных (рис. 6.5). В нашем примере рассматривается недавно выпущенная на рынок марка продовольственного товара. Реакция рынка описывается двумя независимыми переменными: долей домашних хозяйств, купивших товар данной марки (уровень охвата рынка), и средним объемом покупки в расчете на одно домашнее хозяйство (уровень проникновения на рынок). Средние по

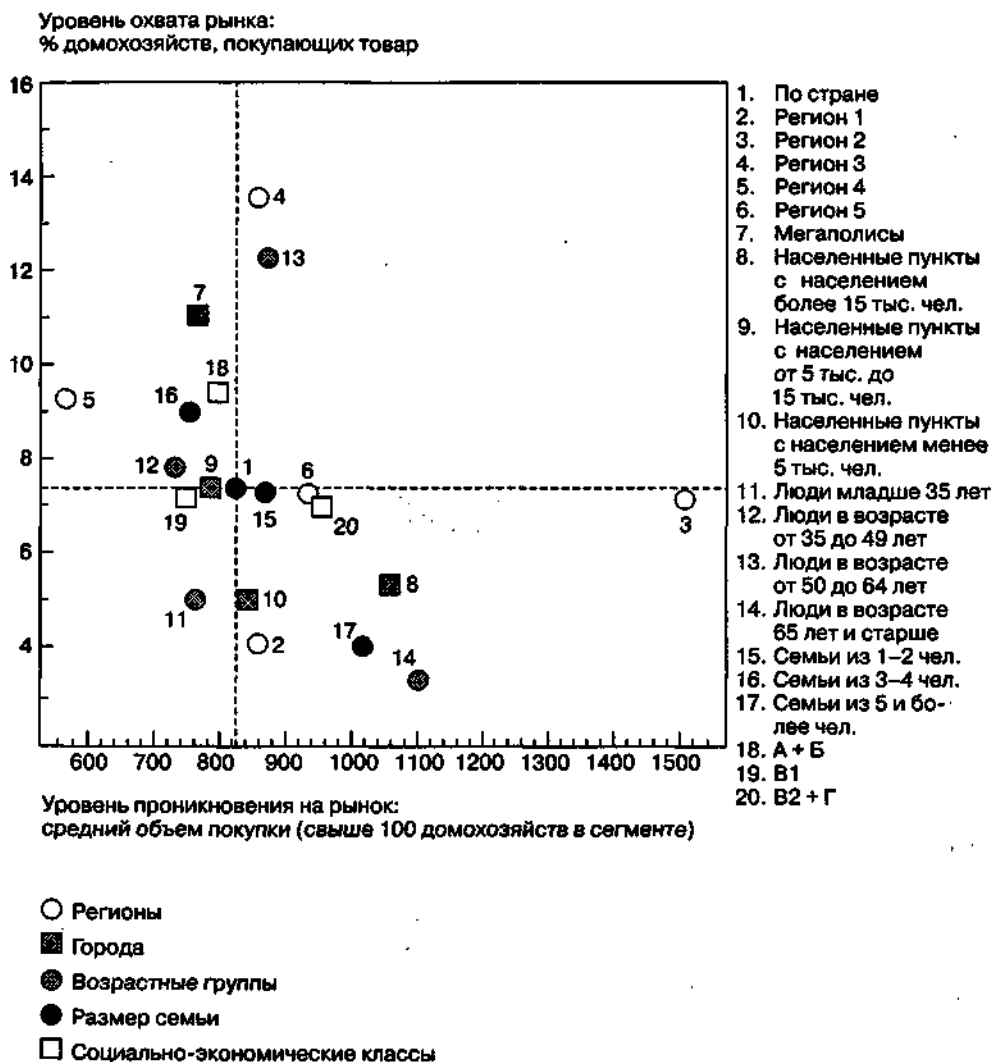


Рис. 6.5. Социально-демографическое сегментирование на примере продовольственного товара

Источник: Отраслевые данные.

стране значения этих переменных взяты за точку пересечения двух пунктирных линий; остальные точки характеризуют поведение различных социально-демографических подгрупп.

Например, из рисунка видно, что наибольший уровень охвата наблюдается в подгруппах, обозначенных цифрами 4, 13, 7, 18 (регион 3, люди в возрасте от 50 до 64 лет, мегалополисы, классы A + Б). Повышенный уровень проникновения отмечен в подгруппах 3, 14, 8, 17 (регион 2, люди в возрасте 65 лет и старше, города со средней численностью населения, семьи из 5 человек и более).

Данная информация крайне необходима для того, чтобы проверить, охвачена ли целевая группа потребителей и, если последняя не охвачена, соответствующим образом изменить маркетинговую программу.

Полезность социально-демографических данных

Преимущества социально-демографического сегментирования — его низкая стоимость и простота. На большинстве рынков информация, касающаяся различных социодемографических переменных, публикуется в открытой печати. Эти же критерии фигурируют в отчетах об опросах потребителей. Такие опросы проводятся в странах Европы каждый месяц или раз в два месяца.

В последние годы в промышленно развитых странах наблюдаются значительные социально-демографические изменения, такие, как:

- снижение рождаемости;
- увеличение средней продолжительности жизни;
- рост числа работающих женщин;
- более поздний возраст вступления в брак;
- увеличение числа разводов;
- увеличение числа семей с одним родителем.

Данные изменения напрямую влияют на структуру спроса и на покупательское поведение потребителей. В результате указанных перемен возникают новые рыночные сегменты и новые запросы в существующих сегментах. Например:

- сегмент *пожилых граждан* (старше 65 лет) в отношении банковских услуг, активного отдыха, медицинского обслуживания и т. д.;
- сегмент *домашних хозяйств с одним взрослым*, т. е. люди, не состоящие в браке, разведенные, овдовевшие, в одиночку воспитывающие ребенка;
- сегмент *домашних хозяйств с двумя работающими без детей*, т. е. потребители с повышенной покупательной способностью;
- сегмент *работающих женщин*, потребляющих любые товары и услуги, позволяющие экономить время, например, микроволновые печи, торговля по каталогам, пищевые полуфабрикаты, рестораны быстрого питания и др.

Основные социально-демографические изменения, произошедшие за последние 20 лет в странах Европейского сообщества, представлены в табл. 6.2.

В настоящее время социально-демографические данные используются в следующих целях:

- для описания и углубленного изучения существующих потребителей;
- для составления профиля целевого сегмента;
- для выбора средств коммуникации, имеющих наибольшую вероятность достижения целевой группы;
- для выявления перспективных покупателей нового товара.

Ограничения описательного сегментирования

Социально-демографическое сегментирование (равно как и поведенческое) — это анализ рыночных сегментов *по факту их существования*. В нем не столько

Таблица 6.2

Изменения в социально-демографическом профиле Европейского сообщества [9]

	«Вчера» (1960-е гг.)	«Сегодня» (2000 г.)
Численность населения, млн чел.	296082	347316
Возрастные группы:		
младше 20 лет, млн чел.	94075	84678
старше 60 лет, млн чел.	45594	70321
Рождаемость		
Коэффициент рождаемости	2,61	1,48
Количество внебрачных детей (на 1000 рождений)	48,6	199,9
Младенческая смертность (на 1000 рождений)	34,8	8,2
Средняя продолжительность жизни		
Мужчины, лет	67,3	72,9
Женщины, лет	72,7	79,5
Семьи		
Количество	111485	130878
Средняя численность семьи, чел.	2,8	2,6
Семьи с одним взрослым, %	22,3	26,1
Количество браков	2362,7	1884,9
Показатель количества разводов (по населению в целом)	0,5	1,6
Трудоспособное население		
Мужчины, %	70,1	67,8
Женщины, %	40,9	44,0

устанавливаются причины образования сегментов, сколько описываются их характеристики. Собственно, по этой причине такое сегментирование и называют описательным.

Еще один большой недостаток такого сегментирования состоит в снижении способности прогнозирования в индустриально развитых странах. Дело в том, что в результате стандартизации потребления в различных социальных классах разные люди все чаще демонстрируют схожее потребительское поведение. Другими словами, факт принадлежности к высшим слоям общества теперь необязательно влечет за собой покупательское поведение, чем-либо отличающееся от поведения человека среднего класса. Сегодня два потребителя одного возраста, с одинаковым составом семьи и одинаковым доходом могут демонстрировать совершенно разное поведение и установки, что выражается в отличии их покупательских привычек и предпочтений, а иногда и в противоположных реакциях на одну и ту же рекламу. Для понимания и прогнозирования поведения покупателей социально-демографическое сегментирование должно применяться в совокупности с другими методами.

Сегментирование по выгодам

В сегментировании по выгодам основное внимание уделяется различиям не социодемографических характеристик, а ценностных ориентиров людей. Два человека, принадлежащие к одной социально-демографической группе, могут иметь абсолютно *разные системы ценностей*. Кроме того, для одного и того же человека с разным опытом «общения» с товарами каждый из них может иметь разную ценность.

Например, человек может выбрать самый дешевый холодильник, но при этом приобрести самый дорогой телевизор просто потому, что ему нравится его дизайн. Или человек, который платит огромные деньги за бутылку вина, может носить дешевые часы.

Таким образом, как мы уже отмечали в гл. 3, ценность искомой выгоды при покупке определенного товара является решающим мотивационным фактором, который необходимо идентифицировать. Цель сегментирования по выгодам — не просто представить фактическое описание покупательского поведения, а объяснить различия в предпочтениях.

Классический пример сегментационного анализа по выгодам можно найти у Д. Янкеловича, исследовавшего рынок часов [38]. Автор выявляет три разных сегмента, каждый из которых имеет свои ценности в отношении часов:

- *Сегмент «экономичность»*. Эта группа хочет платить как можно меньшую цену за часы, лишь бы они работали достаточно хорошо. Если в течение года с момента покупки часы сломаются, эти потребители купят новые (23% покупателей).
- *Сегмент «надежность и качество»*. Этой группе необходимы часы, способные служить долго, качественно собранные, из хороших материалов и со стильным внешним видом. За такие качества потребители готовы платить дополнительные деньги (46% покупателей).
- *Сегмент «часы как символ»*. Этой группе требуется, чтобы часы были функциональны и одновременно имели эстетическую ценность. Часы должны быть символом, соответствовать событию. В данном случае важны известная торговая марка, изящный дизайн, золотой или даже украшенный бриллиантами корпус, а также рекомендации ювелира (31% покупателей).

Без подобной информации, отталкиваясь лишь от демографических характеристик, достаточно логичные выводы сделать невозможно. Например, оказывается, что самые дорогие часы приобретают люди с наибольшими и наименьшими доходами. С другой стороны, некоторые состоятельные потребители перестают покупать дорогие часы, а покупают дешевые и стильные модели, которые в случае поломки не жалко выбросить. Другие же богатые потребители по-прежнему приобретают дорогостоящие, изысканные часы — различные модели для разных ситуаций [38].

Одно время большинство часовых компаний было почти полностью ориентировано на третий сегмент. В итоге значительная часть рынка осталась открытой и никем не занятой. *US Time Company* (торговая марка «Timex») воспользовалась этой ситуацией и заняла лидирующую позицию в первых двух сегментах.

Необходимые маркетинговые данные

Для сегментирования потребителей по выгодам необходима детальная информация об их системах ценностей [14]. Каждый сегмент — это искомые выгоды. Различия между сегментами заключаются в общем для каждого из них пакете востребованных выгод, а не в том, что потребителям из одного сегмента необходима какая-то одна выгода, а потребителям из другого сегмента — совершенно иная. Отдельные выгоды могут быть востребованы сразу несколькими сегментами. По правде говоря, большинство людей хотело бы получать как можно больше выгод. Однако на практике приходится чем-то жертвовать, и при этом относительная важность разных выгод для разных потребителей способна значительно варьироваться, что может служить критерием для сегментирования рынков. Таким образом, возможность сегментирования обусловлена тем, что потребители готовы идти на компромисс между получаемыми выгодами и ценой, которую за них нужно платить.

Соответственно, можно говорить о том, что данный способ сегментирования основан на концепции товара как совокупности выгод (см. гл. 5). Для сегментирования по выгодам требуется следующая информация, полученная от репрезентативной выборки целевых потребителей:

- Перечень свойств или выгод, ассоциируемых с товарной категорией.
- Оценка относительной важности каждой выгоды.
- Процедура перегруппировки потребителей со сходными системами оценки.
- Определение размера и профиля выявленных сегментов.

В качестве иллюстрации рассмотрим рынок средств гигиены полости рта. В результате исследования потребителей были определены следующие основные выгоды: белизна зубов, свежесть дыхания, приятный вкус, внешний вид товара, предотвращение кариеса, защита десен и экономия денег. Далее респондентов попросили распределить 100 баллов между каждым из этих свойств в соответствии с тем, насколько каждое из них важно при выборе марки зубной пасты. Были выявлены четыре сегмента (табл. 6.3) [14]. Дополнительно о представителях каждого из этих сегментов была собрана следующая информация:

- В сегмент «предотвращение кариеса» входит много семей с детьми. Их серьезно беспокоят проблемы зубной полости. Наблюдается явное предпочтение зубных паст с фтором.

Таблица 6.3
Сегментирование рынка зубной пасты по выгодам [14]

Искомые выгоды	Сегменты по выгодам			
	«сенсорный»	«коммуникабельный»	«обеспокоенный»	«независимый»
Вкус, внешний вид	***	*	*	*
Белизна зубов	*	***	*	*
Предотвращение кариеса	*	*	***	*
Низкая цена	*	*	*	***

*** — наиболее важная выгода.

- «Коммуникабельный» сегмент, состоящий из людей, которых волнует белизна их зубов, имеет совершенно иные характеристики. Сюда входит относительно большое число молодых семейных пар. Для них характерны повышенная интенсивность курения и активный образ жизни.
- Представителей «сенсорного» сегмента больше всего интересует вкус зубной пасты и ее внешний вид. Большая часть из них — дети. Предпочтение чаще всего отдается мятной пасте.
- Представители «независимого» сегмента, в большинстве своем мужчины, ориентированы в первую очередь на цену и выбирают соответствующие марки зубной пасты. Эти люди почти не замечают ощутимой разницы между пастами.

Сегментирование по выгодам очень важно для товарной политики компании. Если фирма-поставщик знает об ожиданиях группы потребителей, она может разработать новые или модифицировать существующие товары и предложить их людям, которым требуется определенная комбинация выгод.

Ограничения сегментирования по выгодам

Наибольшая трудность, возникающая при применении данного подхода, заключается в выборе наиболее важных выгод. В основном это касается рынков потребительских товаров. Когда рыночные аналитики спрашивают потребителей, какие выгоды они ожидают получить от товара, те, как правило, не сообщают ничего нового, поскольку не склонны к самоанализу в отношении потребления. Новые идеи можно получить, дополнив прямой анализ рынка информацией о проблемах, с которыми сталкиваются потребители.

К примеру, на рынке зубной пасты защита десен представляет собой новую выгоду, которую продвигают бренды, занимающие «профилактическую» позицию. Данная выгода была выявлена в результате проводившегося при участии врачей-стоматологов анализа гигиены полости рта.

Еще одна трудность сегментирования по выгодам связана со следующим: если мы получаем информацию о предпочтениях респондентов, то при этом теряются социально-демографические профили различных групп потребителей. Как, например, охватить именно «обеспокоенных»? Это означает, что необходим сбор дополнительных сведений для социодемографического описания полученных сегментов.

Сегментирование по выгодам требует сбора первичной информации, а это всегда сопряжено с большими затратами. Кроме того, для идентификации различных потребительских групп следует использовать сложные многомерные методы (кластерный анализ). Впрочем, в некоторых случаях интересные выводы об искомым выгодах можно получить с помощью качественного исследования, как показано в табл. 6.4 на примере рынка аудиотехники класса *hi-fi*.

Сегментирование посредством совместного анализа

Метод совместного анализа был рассмотрен и проиллюстрирован в гл. 4. Его цель, как уже говорилось, состоит в определении покупательских предпочтений относительно уровней свойств товара, а также выгод, создаваемых этими свойствами.

Таблица 6.4

Сегменты по выгодам и главные искомые выгоды на рынке аудиотехники *hi-fi*

«Спецы»	Хотят наслаждаться высококачественным звуком во всех его технических аспектах Стремятся к качеству и чистоте звука Заинтересованы главным образом в технических вопросах, хотя могут и не быть специалистами
«Музыканты»	Хотят наслаждаться музыкой Стремятся уловить «дух» музыки, пространственное и насыщенное звучание Заинтересованы главным образом в музыкальной интерпретации, хотя могут и не иметь особой музыкальной культуры
«Снобы»	Хотят продемонстрировать свои возможности, вкусы и эстетическое чутье Стремятся к престижу, демонстрационным эффектам и социальному взаимодействию Зачастую плохо информированы, склоняются к покупке известных и «безопасных» вещей
Прочие	

Так как оценка проводится на индивидуальном уровне, в случае разнородности предпочтений рыночный аналитик в состоянии перегруппировать индивидов, демонстрирующих одинаковые оценки полезности.

Чтобы продемонстрировать метод на практике, обратимся к эмпирическому примеру. В нем идет речь об издаваемом раз в два месяца журнале, посвященном книгам: рецензиям, рекомендациям, советам, дайджестам и коротким статьям о разного рода литературе. Главный редактор размышляет над выбором одного из трех направлений развития содержания своего издания:

- Концентрация внимания на рецензиях и анализах книг и отказ от всего остального (*сборник рецензий*).
- Концентрация внимания на рекомендациях и советах читателям относительно большого числа книг с использованием единой системы оценки (*справочник покупателя*).
- Ограничение числа рецензий и добавление раздела с литературными новостями, тематическими статьями и интервью с авторами (*-новости литературы*).

Рассматривается также вариант *ничего не менять*, т. е. оставить содержание журнала в том виде, в каком оно существует. Что касается цены, то предлагаются три уровня: текущая цена (142 бельгийских франка), увеличение цены до 200 бельгийских франков и снижение цены до 100 бельгийских франков (BF). В любом случае количество страниц остается неизменным (30). Среди читателей журнала было отобрано 400 респондентов, которым были разосланы анкеты. В расчете функций полезности использовалась 171 правильно заполненная и возвращенная анкета. Далее программа кластерного анализа перегруппировала респондентов с одинаковыми оценками полезности. Как видно из табл. 6.5, всего были установлены четыре различных сегмента:

Таблица 6.5

Сегментирование по выгодам посредством совместного анализа на примере литературного журнала [24]

Свойства	Сегмент 1 (35,5%)	Сегмент 2 (21,0%)	Сегмент 3 (113%)	Сегмент 4 (32,2%)
Содержание				
Рецензии	-6,1	1,2	-6,2	-1,8
Справочник	-6,4	-6,9	2,9	-3,1
Нынешнее содержание	0	0	0	0
Новости литературы	0,3	-2,1	-6,8	-3,3
<i>Размах выборки</i>	6,7	9,1	9,7	3,3
Цена				
100BF	0,5	0,6	0,3	1,1
142BF	0	0	0	0
200BF	-0,7	-0,6	-0,4	-1,0
<i>Размах выборки</i>	1,2	1,2	0,7	2,1

- В сегменте 1 респонденты, судя по всему, довольны содержанием журнала в том виде, в каком оно существует. Они крайне отрицательно отреагировали на первые две альтернативы и положительно, но без энтузиазма — на концепцию «новостей литературы».
- В сегменте 2 наблюдается явное предпочтение концепции «сборника рецензий» и негативное отношение к двум другим вариантам.
- В сегменте 3 предпочтение отдается «справочнику читателя», а две другие концепции полностью отвергаются.
- В сегменте 4 лучшей альтернативой считается существующее содержание журнала, но и разброс оценок полезности здесь тоже минимальный.

Таким образом, с точки зрения искомых выгод четыре сегмента значительно отличаются друг от друга. Что касается цены, то наибольшая чувствительность наблюдается в сегменте 4 (так как здесь наибольший разброс оценок). При этом сегменты 1 и 2 реагируют на изменение цены сходным образом, а сегмент 3 наименее чувствителен к изменению стоимости журнала. Анализ состава этих четырех сегментов показал, что сегмент 4 состоит преимущественно из библиотекарей, а сегмент 3 — в основном из учителей средних школ.

Подробнее об использовании совместного анализа при сегментировании рынка см. в [13].

Поведенческое сегментирование

При этом способе сегментирования делается попытка классифицировать потребителей на основе их фактического покупательского поведения на рынке. Следовательно, это тоже описательный метод сегментирования постфактум. Чаще всего

здесь учитываются такие критерии, как тип пользователя, объем покупки и уровень лояльности:

- *Сегментирование по типам пользователей товара.* Можно различать пользователей, непользователей, новых пользователей, бывших пользователей, потенциальных пользователей, а также случайных и регулярных пользователей товара. В каждой из этих категорий должен применяться свой подход к продаже и коммуникации.
- *Сегментирование по объему покупки.* На многих рынках большой процент продаж приходится на небольшую долю покупателей. Зачастую около 20% пользователей обеспечивают 80% всего потребления товара. Полезно различать активных пользователей, умеренных пользователей и непользователей. Активные пользователи, они же главные покупатели, заслуживают особого внимания.
- *Сегментирование по уровню лояльности.* Существующих потребителей товара можно разделить на очень лояльных, умеренно лояльных и переключающихся с марки на марку. Высокие уровни лояльности характерны для рынков сигарет, пива, зубной пасты. Удержание лояльных потребителей — цель маркетинга отношений. Для привлечения потребителей конкурирующей продукции и увеличения лояльности «переключающихся» могут применяться соответствующие стратегии.

Социокультурное сегментирование, или сегментирование по стилю жизни

Как уже было сказано, в развитых странах прогнозная ценность социально-демографических критериев уменьшается, так как характер потребления становится все более и более индивидуальным. Индивиды из одних и тех же социодемографических групп могут иметь совершенно разные предпочтения и покупательское поведение, и наоборот.

Социокультурное сегментирование (*психографическое, или сегментирование по стилю жизни*) направлено на дополнение демографических показателей такими элементами, как виды человеческой деятельности, отношение, восприятие, интересы, мнения и предпочтения. Цель — составление более полного профиля потребителя, детализации неочевидных характеристик мотивации и личности. У. Веллс и Д. Тайгер отмечают:

Демографические показатели были и остаются чрезвычайно полезными, но их недостаточно. Они безлики, в них нет цвета, нет текстуры, нет пространства. Их необходимо дополнить чем-то, что станет «живой плотью» на голом статистическом «скелете» [34, с. 37].

Основной смысл социокультурного сегментирования заключается в том, чтобы связать переменные, характеризующие тип личности, с потребительским поведением. Роль индикаторов черт личности играют дескрипторы стиля жизни. «Стилем жизни» называется общая модель того, как человек живет, как он тратит время и деньги. Стиль жизни человека (его психографический профиль) можно оценивать и описывать по-разному:

- Наиболее стабильны и устойчивы *система ценностей и черты личности* человека, но и оценить их, разумеется, сложнее всего.

- Промежуточное положение занимают *виды активности, интересы и мнения* человека, раскрывающие его систему ценностей.
- Самое поверхностное (и напрямую наблюдаемое) представление о стилях жизни потребителей отражается в *приобретаемых товарах и услугах* и способах их использования или потребления.

П. Валетт-Флоранс предлагает описывать стиль жизни человека как переплетение этих трех уровней [32]. Группа людей со схожим поведением на каждом из этих трех уровней является однородной с точки зрения стиля жизни. Таким образом, *стиль жизни есть следствие системы ценностей, отношений, интересов и мнений, а также индивидуального способа потребления*. Он отражает характер человека и в то же время отличает его от остальных.

Исследование стиля жизни может проводиться на любом из трех уровней. Чем ближе мы к фактическим решениям о покупках, тем проще проводить оценку и тем изменчивее выводы. Подавляющее большинство эмпирических исследований проводится на уровне анализа активности, интересов и мнений (АИМ), когда объектами оценки становятся:

- *Деятельность* людей, т. е. то, как они проводят время.
- Их *интересы*, т. е. то, чему в своем ближайшем окружении они придают значение.
- Их *мнения*, а именно взгляды на самих себя и на окружающий мир.

К этому добавляются некоторые основные *демографические* характеристики, такие, как возраст, доход, уровень образования, место жительства. В табл. 6.6 перечислены элементы, присутствующие в любом серьезном описании стиля жизни.

Исследования стилей жизни дают широкое представление о покупателях, реальную картину того, что скрывается за безликими социально-демографическими данными, и помогают понять реальное поведение потребителей.

Таблица 6.6
Характеристики стиля жизни [20]

Деятельность	Интересы	Мнения	Демографические характеристики
Работа	Семья	О себе	Возраст
Хобби	Дом	О социальных проблемах	Образование
Круг знакомств	Работа	О политике	Доход
Отдых	Объединения	О бизнесе	Профессия
Развлечения	Отдых	Об экономике	Размер семьи
Членство в клубах	Мода	Об образовании	Тип жилья
Объединения	Питание	О товарах	Место жительства
Покупки	Средства информации	О будущем	Размер города
Спорт	Достижения	О культуре	Стадия жизненного цикла семьи

Методология исследования стиля жизни

В типичном исследовании стиля жизни используется анкета, включающая в себя ряд утверждений относительно различных характеристик стиля жизни, имеющих отношение к изучаемой товарной категории. Каждая характеристика оценивается с помощью нескольких таких утверждений или предложений. Респонденту предлагается оценить степень своего согласия или несогласия с ними по пятибалльной шкале Ликерта (от «определенно не согласен» до «определенно согласен»). Примеры таких утверждений приведены во вставке 6.3. Если релевантной характеристикой является «внимание к цене», то оцениваться она будет по степени согласия с пятью-шестью утверждениями, схожими с первым утверждением во вставке 6.3.

Как правило, для оценки одной и той же концепции в анкету включаются несколько разных утверждений. Общее их число может достигать 200-300. Помимо утверждений типа А И М собирается информация о видах пользователей товара и об их демографических характеристиках.

Имея эти три набора данных (утверждения типа А И М, использование товара и демографические показатели), рыночный аналитик строит профили пользователей. Суть анализа заключается в установлении соответствия уровней согласия со всеми критериями А И М уровням потребления товара и демографическим характеристикам. Происходит это следующим образом:

- С помощью факторного анализа общий набор утверждений сокращается до небольшой группы основных факторов.
- Для каждого респондента по этим факторам вычисляются оценки.
- При помощи кластерного анализа респонденты объединяются в относительно однородные сегменты.
- Наиболее типичный для каждого кластера (сегмента) фактор становится его названием.
- Проводится перекрестное табулирование сегментов, демографических характеристик и переменных потребления, тем самым составляется характеристика полученных сегментов.

Пример сегментирования европейского рынка по стилю жизни представлен на рис. 6.6.

Вставка 6.3. Примеры утверждений для определения стиля жизни [35]

- При посещении продовольственных магазинов я обращаю внимание на ценники, даже когда покупаю самые мелкие вещи (внимание к цене).
- Правильный подбор предметов гардероба — важная часть моей жизни и моей деятельности (внимание к моде).
- Я предпочту тихий вечер дома походу на шумную пирушку (домоседство).
- Мне нравится работать над общественными проектами в своем районе (забота о ближайшем обществе).
- Я стараюсь обустроить свой дом так, чтобы было удобно детям (жизнь ради детей).

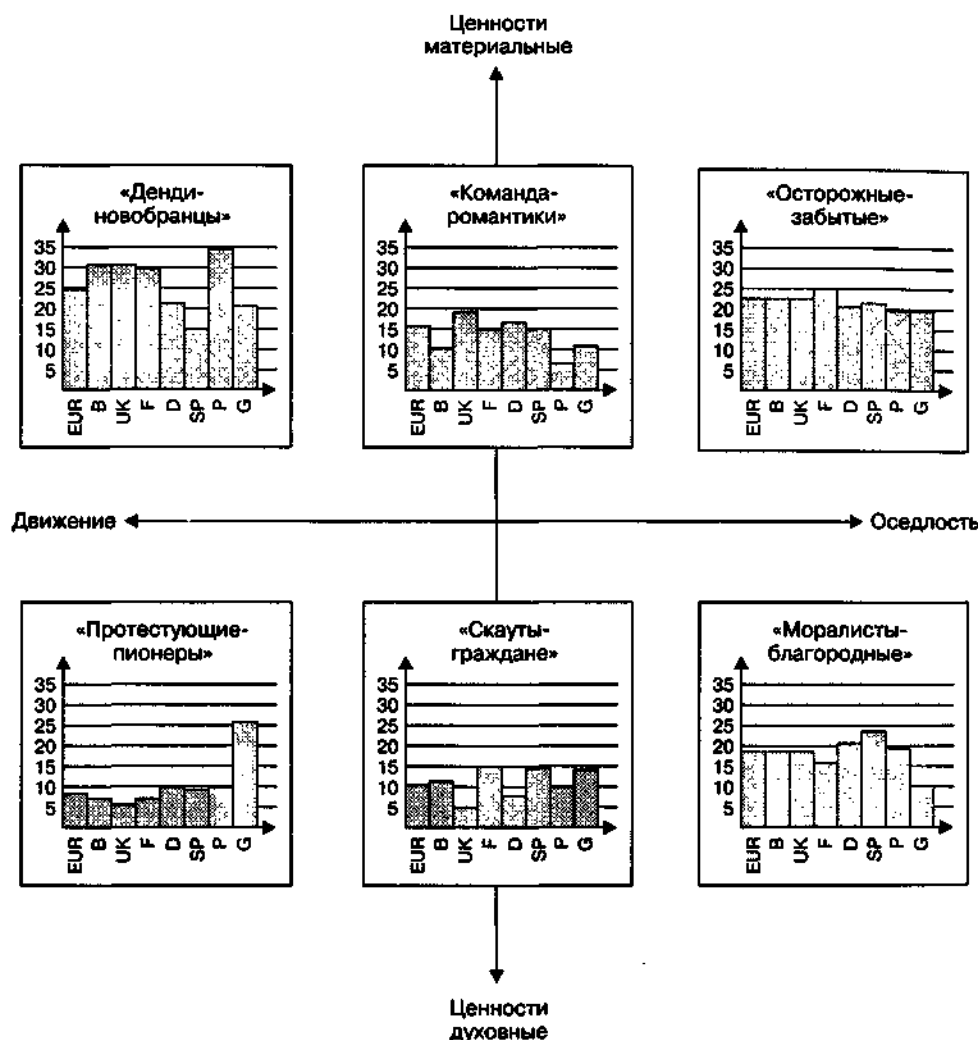


Рис. 6.6. Сегментирование европейского рынка по стилю жизни [37]

Полезность сегментирования по стилю жизни

Результаты сегментирования по стилю жизни сохраняются и регулярно обновляются. При помощи кластерного анализа выявляются важнейшие компоненты, или макрохарактеристики, а также значимые кластеры ответов, согласующиеся с наблюдаемыми в обществе или в исследуемой группе *стереотипами*, или *социостильями*. Есть два типа исследований стиля жизни: общие и специальные (с привязкой к конкретному товару).

В *общих исследованиях стиля жизни* генеральная совокупность разбивается на группы на основании общих характеристик, таких, как «восприимчивость к инновациям», «ориентация на семью», «чувствительность к проблемам окружающей среды» и т. д. Каждая подгруппа имеет свой набор ценностей и мотиваций.

Аналитик в состоянии судить, какие типы потребителей являются потенциальными покупателями изучаемых товаров, какие другие вещи привлекают этих людей и как эффективнее всего осуществлять коммуникацию с ними.

Сотрудники Международного исследовательского института социальных изменений выделяют восемь социокультурных сил, формирующих наше общество (в первую очередь европейское). Эти силы и их краткие характеристики приведены во вставке 6.4.

Обновление данных по стилям жизни позволяет отслеживать изменения приоритетов в различных социальных стилях, а также изменения в мотивации и поведении различных подгрупп. Анализ образа жизни необходим:

- для идентификации новых тенденций в обществе и оценки возможностей и угроз, связанных с этими изменениями, — динамический аспект анализа;
- для установления, опережает ли конкретная подгруппа социокультурную тенденцию или же отстает от нее — это более статичный аспект анализа.

Таким образом, в процессе анализа раскрываются *ведущие индикаторы изменений* или приводящих к изменениям тенденций. В Европе организация *Euromonitor* (*GfK*) разработала общую типологию европейских потребителей и выявила 16 социальных стилей. В США компания *SRI International* проводит программу *VALS-2*, в которой выделяется восемь потребительских сегментов. На рис. 6.6 показаны две характеристики и шесть основных евростилей, установленных *GfK*:

- Горизонтальную ось («движение — оседлость») можно описать как готовность к принятию новых идей и апробации новых вещей.
- Вторая ось различает ориентацию на материальные блага (материальные ценности) и этику (духовные ценности).

Также существует третье измерение, рациональное/эмоциональное поведение (на рисунке оно не показано). Обладая такой картой, можно абстрагироваться от характера потребления товара или бренда (или установок по отношению к ним) и сравнить типы людей, являющихся активными пользователями товарной категории и/или торговой марки.

В *общих исследованиях стиля жизни* ставится иная цель: изучить поведение потребителей, связанное с определенным товаром или услугой. В этом случае утверждения типа А И М имеют более конкретный характер. В качестве примера приведем несколько таких утверждений применительно к рынку кредитных карт:

- Я предпочитаю все покупки оплачивать наличными.
- Многие вещи я покупаю при помощи кредитной карты.
- В прошлом году мы занимали деньги в банке или в ином финансовом учреждении.
- Покупать в кредит что-либо кроме квартиры (дома) или автомобиля неразумно.

Кроме всего прочего исследования стиля жизни выгодно отличаются от исследований мотивации и глубинных интервью тем, что: (а) выборки велики; (б) выводы не слишком связаны с интерпретацией интервьюера относительно неструктурированных ответов респондентов; (в) данные анализируются при помощи разнообразных, хорошо известных статистических методов; (г) могут привлекаться менее квалифицированные интервьюеры.

Вставка 6.4. Силы, движущие изменениями в обществе [16]

Саморазвитие. Самоутверждение индивида.

Гедонизм. Приоритетность удовольствия.

Пластичность. Приспособление к обстоятельствам.

Жизнестойкость. Использование внутренней энергии.

Связность. Связи с другими: участие в разных компаниях и разных культурах.

Этика. Поиск аутентичности и смысла жизни.

Принадлежность. Определение социальных связей и культурной индивидуальности.

Инертность. Активное, но чаще пассивное сопротивление переменам.

Проблемы исследований стиля жизни

В свое время исследования стиля жизни были очень популярны у маркетологов, в особенности у рекламистов, хотя некоторые специалисты изначально высказывали замечания по поводу достоверности и прогнозной ценности данных методов. До сих пор не решен ряд проблем методологического характера:

- На сегодняшний день не существует *полностью проработанной теоретической модели*, которая показывала бы, какие характеристики стиля жизни следует изучать и как они (гипотетически) связаны с покупательским поведением. В большинстве случаев исследователь действует методом проб и ошибок.
- Как следствие *выбор характеристик стиля жизни* и индикаторов во многом имеет интуитивный характер, т. е. зависит от фантазии исследователя. Исследователи придерживаются разных мнений относительно того, какие именно переменные следует принимать во внимание. Конечным результатом оказывается очень большое число (до 300) включаемых в анкету утверждений. Отчасти эта проблема решается благодаря росту производительности вычислительной техники.
- Анализ стилей жизни относится к разряду каузальных исследований, цель которых объяснить, почему люди ведут себя именно так, а не иначе. Для подтверждения существования причинной связи необходим *правильно составленный план эксперимента*, а также надлежащая проверка наблюдаемой связи. Признаки наличия связи не всегда являются свидетельством причинного характера зависимости. Могут наблюдаться псевдокорреляции, равно как и кажущееся отсутствие корреляции. Кроме того, отсутствие исследовательского плана может привести к неверной интерпретации данных.
- Связи между информацией о стиле жизни и такими переменными, как тип пользователя, лояльность к торговой марке и т. п., традиционно изучаются попарно, в то время как *многомерный характер* этих данных свидетельствует в пользу многомерных статистических методов.
- Возникают вопросы и в отношении *достоверности инструмента оценки*. Можно ли рассчитывать на достоверные и надежные ответы, когда анкетирование занимает несколько часов и может вызывать скуку и усталость?

Некоторые из указанных методологических недостатков можно отнести к ряду критических, ставящих под сомнение *внутреннюю и внешнюю достоверность*

исследований стиля жизни. Это говорит о том, что для получения валидной информации о поведении потребителей исследователи должны как можно более тщательно подходить к измерениям, статистическому анализу и интерпретации результатов. Рыночный аналитик обязан убедиться, что основные условия достоверности действительно соблюдены.

Это основные вопросы, на которые профессионал, использующий результаты исследований, имеет право получить точные ответы, так как от них зависит достоверность результатов анализа. Как уже говорилось в гл. 4, маркетинговые исследования — это, в первую очередь, *качественные, проверенные знания*, потому что менеджмент должен принимать решения на основе точных и объективных данных. Отсутствие сколько-нибудь удовлетворительных решений указанных выше проблем, недоступность информации и секретность анкет объясняют, почему научное сообщество проявляет слабый интерес к подобным исследованиям.

Несмотря на все методологические сложности исследований стиля жизни, социокультурный подход одновременно интересен и многообещающ. Его преимущество перед методами сегментирования по экономическим и социально-демографическим критериям очевидно. За систематическим анализом методологических аспектов исследований стиля жизни и способов исправления их недостатков предлагаем обратиться к работам П. Грина и У. Винда [12] и П. Валетт-Флоранс [32], [33].

Сегментирование деловых рынков

С концептуальной точки зрения разницы между сегментированием потребительских и деловых рынков (или рынков товаров производственного назначения) нет никакой, однако критерии сегментирования совершенно иные. Деление на макро- и микросегментационный анализ не отличается от описанного выше, различия наблюдаются лишь в критериях микросегментирования.

Сегментирование по выгодам

Как и в случае с потребительскими товарами, *сегментирование по выгодам* является самым естественным методом. Оно базируется на конкретных потребностях делового потребителя. В общем случае эти потребности хорошо известны. Это означает, что потребители классифицируются по видам отраслей или по способам конечного использования продукта. Конечным пользователям, как правило, необходимы иные выгоды или функции товара. Товары производственного назначения (электрические двигатели, шариковые подшипники, листовая сталь и т. д.) обычно имеют множество способов использования. Классификация по типам отраслей, таким образом, указывает на приоритетные потребности и их относительную важность.

В качестве иллюстрации рассмотрим компанию, специализирующуюся на производстве небольших электромоторов — товара, имеющего массу различных применений. Для каждой ситуации использования помимо основной функции могут быть важны одна или несколько характеристик товара. Это в равной мере касается и таких применений в производстве:

- двигатели для топливных насосов на АЗС: важны требования безопасности (отсутствие искр);

- двигатели, используемые в компьютерах или в медицинской аппаратуре: требуется минимальное время срабатывания;
- двигатели, используемые в промышленных швейных машинах: на первом месте стоит устойчивость к многократным пускам и остановкам, на втором — малое время срабатывания.

Функции товара производственного назначения и их важность варьируются в зависимости от того, говорим ли мы об основном оборудовании или комплексе (фабрики «под ключ», сталелитейное оборудование, генераторы переменного тока), о вспомогательном оборудовании (радиаторы, малотоннажные грузовые автомобили, пищевые машинки), полуфабрикатах (листовая сталь с покрытием), комплектующих (электродвигатели, рычаги переключения передач), готовых изделиях (инструмент, масло), сырье (уголь, жир, пенополиуретан), услугах (инжиниринг, уборка производственных помещений, техническое обслуживание) (рис. 3.8). В каждом случае воспринимаемая экономическая ценность товара для потребителя будет разной.

Вспомним, что во многих секторах делового рынка на заказ изготавливается продукция с детальными спецификациями. В такой рыночной ситуации товар естественным образом подстраивается под конкретные нужды потребителя.

Описательное сегментирование

Демографическое, или описательное, сегментирование основано на критериях, характеризующих профиль промышленного потребителя. Как правило, это такие критерии, как вид деятельности, географическое положение, размер, состав акционеров и т. д. (рис. 6.7). Многие компании содержат две сбытовые службы: одна работает с крупными клиентами, другая — с мелкими. Крупных потребителей компания обслуживает напрямую, остальных — через дистрибьюторов.

Поведенческое сегментирование

Поведенческое сегментирование деловых рынков имеет большое значение. Его цель состоит в выработке подхода к деловым потребителям, соответствующему их структурам и работе закупочного центра. О том, как функционирует закупочный центр, мы рассказывали в гл. 3. Там же было показано, что в зависимости от сложности принимаемого решения и организационной структуры процесс покупки может иметь более или менее формализованный характер.

В некоторых компаниях закупки централизованы и подчиняются строгим правилам. Другие компании, напротив, децентрализуют закупки, так что подход к такой организации во многом схож с подходом к небольшой фирме. Важны и другие характеристики закупочного центра: мотивации разных членов закупочной команды, роли представителей разных функциональных отделов и силы, которые они представляют, степень формализации, а также время, необходимое для принятия решения. Данные поведенческие характеристики, как правило, невозможно обнаружить непосредственно, следовательно, их трудно идентифицировать. Однако, как было показано выше, это важные обстоятельства, которые должны принимать во внимание продавцы.

Базы сегментирования рынков товаров производственного назначения сложны и разнообразны, в связи с этим Б. Шапиро и Т. Бонона предлагают применять

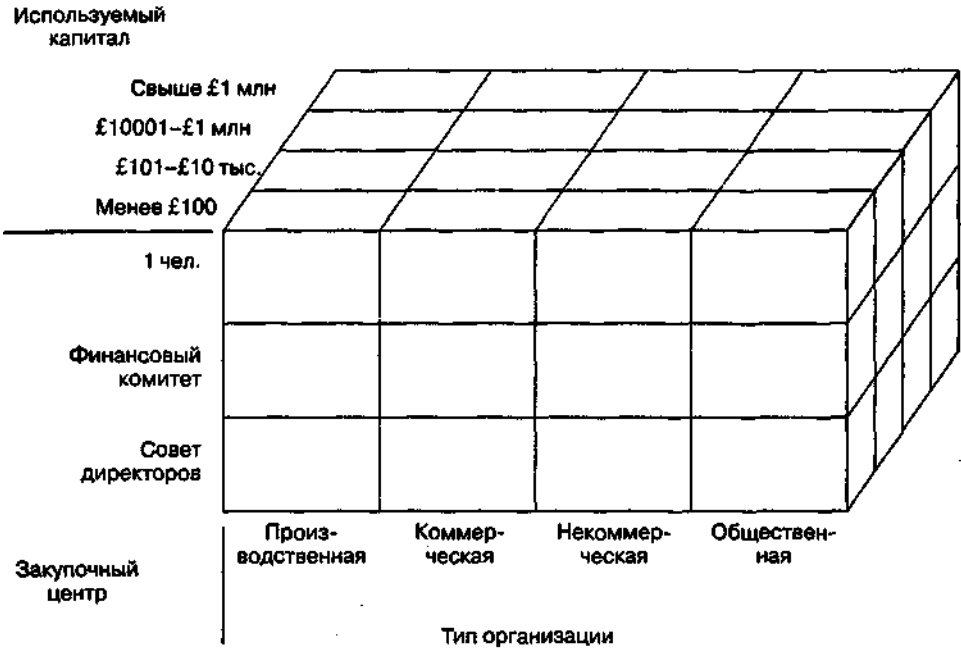


Рис. 6.7. Пример описательного сегментирования в сфере услуг производственного назначения: рынок корпоративного банковского обслуживания [39]

так называемый *вложенный подход* к макро- и микросегментированию [26]. Этот метод предполагает, что переменные сегментирования имеют иерархическую структуру и возможно движение от общего к частному. Вместо двух этапов при вложенном подходе допускаются три, четыре или пять итераций. Перечень критериев сегментирования приведен в табл. 6.7.

Таблица 6.7
Вложенный подход к сегментированию деловых рынков [26]

Демографические характеристики организации: • отрасль; • размер; • географическое положение	Ситуационные факторы: • срочность выполнения заказа; • применение товара; • размер заказа
Операционные переменные: • технология; • статус пользователя/непользователя; • располагаемые ресурсы	Личные характеристики: • мотивация; • отношения между покупателем и продавцом; • восприятие риска
Подходы к покупке: • организация закупочного центра; • политика закупок; • критерии закупок	

Простейший способ сегментирования рынков товаров производственного назначения состоит в использовании пространственных описательных характеристик, таких, как отрасль (по официальной классификации), размер компании, географическое положение и обслуживаемый конечный рынок. Такая информация легко доступна, тем более что существуют государственные органы, публикующие детальную статистику по отраслям. Сегментирование деловых рынков по выгодам также проще, чем сегментирование потребительских рынков, так как пользователями продукции являются профессионалы, способные более четко сформулировать свои потребности и оценить относительную важность различных свойств товара.

Реализация стратегии сегментирования

По завершении сегментирования рынка мы получаем матрицу, характеризующую различные сегменты. На следующем этапе руководство компании принимает решения о том, какие сегменты обслуживать и какую позицию в них занимать. На последней стадии определяется тип маркетинговой программы, которая будет применена в каждом из выбранных сегментов. Перед этим, однако, необходимо установить, в какой мере соблюдены условия эффективного сегментирования.

Условия эффективного сегментирования

Эффективная, имеющая практическую ценность стратегия сегментирования приводит к выявлению сегментов, удовлетворяющих четырем критериям: дифференцированная реакция, адекватный размер, измеримость и доступность.

Дифференцированная реакция

Это наиболее важный критерий из всех, которые применяются при выборе стратегии сегментирования. Сегменты должны иметь различную чувствительность к одной или нескольким подконтрольным фирме маркетинговым переменным. Переменные сегментирования должны максимизировать поведенческие различия между сегментами (условие разнородности) и одновременно минимизировать различия между представителями одного сегмента (условие однородности).

Главное требование — сегменты не должны перекрываться, так как это грозит «каннибализмом» среди товаров компании, предназначенных для разных сегментов. Чем четче определен и явственнее различим характер товара, тем однороднее будет сегмент.

Однако следует помнить: из однородности сегментов не следует, что все категории покупателей взаимно исключают друг друга. Индивид, разумеется, может принадлежать более чем к одному сегменту. Товары из разных сегментов могут приобретаться одним и тем же человеком для разных членов семьи, для разных способов употребления или просто для разнообразия. Наблюдения за содержанием покупательских тележек при выходе из супермаркетов показывают, что потребители нередко одновременно покупают товары как высшего, так и низшего качества. Сегмент охватывает не столько покупателей, сколько товары, приобретаемые этими покупателями.

Адекватный размер

Сегменты должны быть определены таким образом, чтобы представлять достаточное количество потенциальных потребителей, которое способно обеспечивать определенную выручку от реализации или обосновывать разработку новых товаров и маркетинговых программ.

Выявленные сегменты должны обладать достаточно большим рыночным потенциалом, чтобы имело смысл разрабатывать отдельную маркетинговую стратегию. Данное условие касается не только размера сегмента с точки зрения объема и частоты покупок, но и его жизненного цикла. Все рынки подвержены влиянию моды. Важно убедиться, что выбранная рыночная ниша не исчезнет по прошествии небольшого времени и что «продолжительность жизни» товара будет достаточно долгой экономически. Наконец, условие адекватности размера предполагает, что добавленная стоимость товара ввиду своей специфичности должна быть финансово значимой, имеется в виду, что фирму удовлетворит приемлемая для сегмента рыночная цена.

Чтобы удовлетворить данному требованию, часто приходится идти на компромисс, выбирая между двумя логиками: логикой маркетинг-менеджмента, который стремится к удовлетворению потребностей рынка посредством узкого определения сегментов, что позволяет как можно лучше приспособить предложение фирмы к разнообразным нуждам потребителей, и логикой операционного менеджмента, который стремится к эффекту масштаба путем стандартизации и удлинения производственных периодов.

Измеримость

Прежде чем выбирать целевые сегменты, необходимо определить размер, покупательную способность и основные поведенческие характеристики выявленных сегментов. Если использовались абстрактные критерии сегментирования, собрать такую информацию будет очень трудно. Например, если потенциальными покупателями являются компании определенного размера, собрать информацию об их числе, расположении, обороте и т. д. будет несложно. С другой стороны, оценивать покупателей по критерию «инновационность компании» далеко не так просто; вероятнее всего, фирма должна будет провести собственное маркетинговое исследование. Абстрактные критерии часто используются при сегментировании по выгодам и стилю жизни, а описательное сегментирование обычно основывается на более конкретных и поддающихся описанию величинах.

Доступность

Доступностью называют потенциально возможную степень охвата рыночного сегмента при помощи уникальной маркетинговой программы. Существуют два способа охвата потенциальных покупателей:

- *Автоселекция покупателей.* Фирма охватывает рынок в целом, при этом сам товар и его реклама обращены к выбранной целевой группе. Данные потребители сами обнаруживают себя, проявляя интерес к рекламе.
- *Контролируемый охват.* Очень эффективен, так как фирма охватывает целевых потребителей, не тратя больших средств на охват индивидов или фирм, не являющихся потенциальными покупателями.

С точки зрения фирмы более эффективен контролируемый охват. Такая стратегия коммуникации предполагает детальное знание социально-демографического профиля целевой группы, что не всегда имеет место, если фирма сегментирует потребителей по выгодам или стилю жизни. Основные характеристики каждого сегмента сводятся в матрицу сегментирования, образец которой приведен на рис. 6.8.

Стратегии выбора целевых сегментов

Следующая после анализа многообразия базового рынка задача — выбрать тип стратегии охвата рынка. Фирма имеет на выбор три типа стратегий: недифференцированный маркетинг, дифференцированный маркетинг и концентрированный маркетинг [29].

Применяя стратегию *недифференцированного маркетинга*, фирма игнорирует различия между рыночными сегментами и подходит ко всему рынку как к единому целому, т. е. не пользуется результатами сегментационного анализа. Она концентрируется не на различиях между покупателями, а на их общих характеристиках. Преимущество такой «популистской», тяготеющей к стандартизации стратегии заключается в экономии, причем не только на производстве, но и на запасах, дистрибуции и рекламе. В экономически развитых странах обосновывать такую стратегию становится все труднее, так как редкий товар или услуга способен удовлетворить всех.

При стратегии *дифференцированного маркетинга* фирма также охватывает весь рынок, но на этот раз каждому сегменту предлагает созданную специально для него программу. Такой стратегии придерживалась, например, компания *General Motors*. Автопроизводитель заявлял, что выпускает легковые автомобили для каждого сегмента рынка. Стратегия дифференцированного маркетинга позволяет варьировать ценовую, распределительную и коммуникационную политику в каждом из обслуживаемых сегментов. Однако это влечет за собой повышенные затраты, так как фирма теряет преимущества эффекта масштаба. С другой стороны, фирма может рассчитывать на прочную позицию (т. е. рыночную долю) в каждом из сегментов. Дифференцированный маркетинг — это необязательно полный охват рынка. Существует опасность излишне детального сегментирования, в результате чего возникает угроза канибализации среди избыточных брендов компании.

Применяя стратегию *концентрированного маркетинга*, фирма сосредоточивает ресурсы на потребностях одного или нескольких сегментов, прибегает к стратегии специализации на определенной функции (функциональная специализация) или группе потребителей (потребительская специализация). Таким образом, фирма может извлекать выгоду из специализации и более эффективного использования ресурсов. Возможность применения концентрированного маркетинга зависит от величины сегмента и от силы приобретаемого за счет специализации конкурентного преимущества.

Выбор любой из этих стратегий охвата рынка (см. рис. 6.9) определяется: (а) количеством распознаваемых и потенциально прибыльных сегментов базового рынка; (б) ресурсами самой фирмы. Если компания ограничена в средствах, у нее может не быть иного выбора, кроме как сконцентрироваться на каком-то одном сегменте.

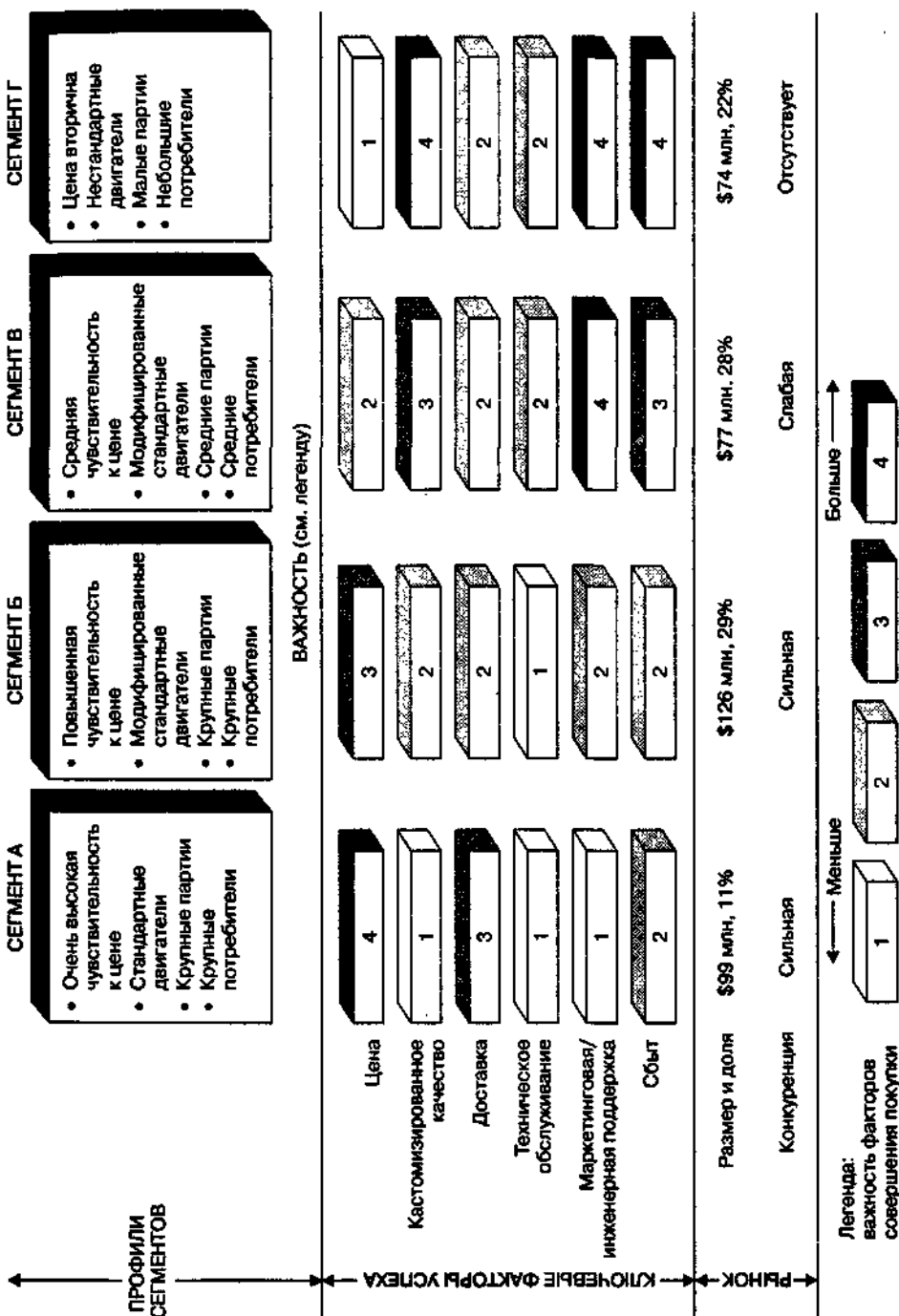


Рис. 6.8. Типичная матрица сегментирования: сравнительный анализ профилей сегментов [4, с. 90]

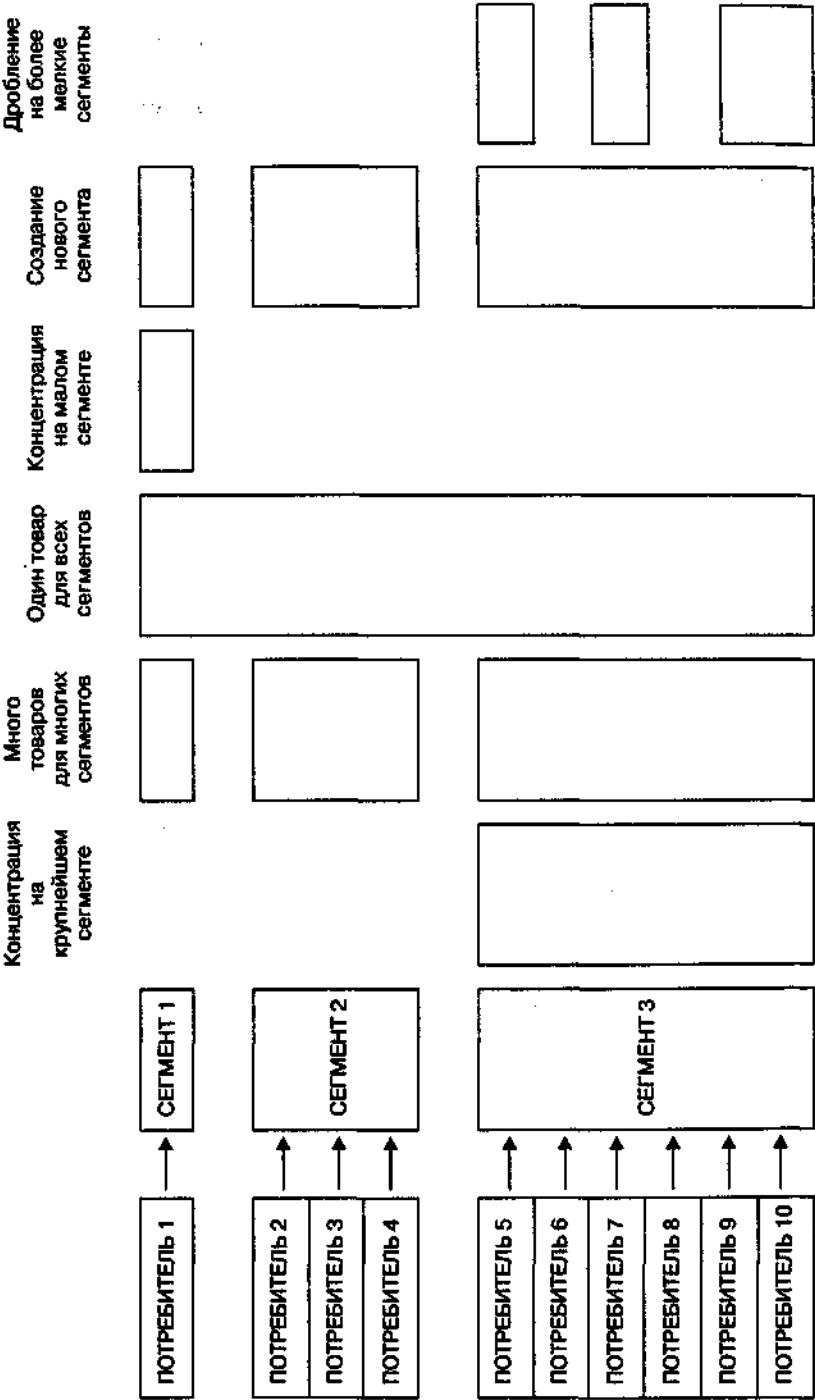


Рис. 6.9. Примеры стратегий охвата рынка [25, с. 102]

Гиперсегментация и контрсегментация

Стратегия сегментирования может привести к двум противоположным результатам:

- *Гиперсегментационная политика*, когда фирма выпускает на заказ товары, отвечающие индивидуальным потребностям и имеющие помимо базовой функции множество опций и вторичных функций, и все это по высокой цене.
- *Контрсегментационная политика*, когда фирма предлагает базовый товар без каких-либо изысков и дополнений, с небольшим набором опций, по гораздо более низкой цене.

Это и есть та самая дилемма *стандартизации и адаптации*, о которой говорилось в гл. 2 и с которой компании сталкиваются при определении глобальной или транснациональной стратегии.

При разработке стратегии сегментирования рынка зачастую возникает противоречие между двумя логиками — маркетинговой и производственной:

- *Маркетинговая логика* требует максимального приспособления ко всему многообразию потребностей и ведет к разработке товаров, кастомизированных с учетом индивидуальных предпочтений клиентов.
- *Производственная логика* предусматривает как можно большее увеличение производительности посредством максимальной стандартизации товара.

Очевидно, что увеличение числа форм, дизайнов, размеров и цветов одного и того же товара ради удовлетворения разнообразных потребностей может быть контрпродуктивным, так как при этом теряются потенциальные выгоды от эффекта масштаба на производстве.

В «золотые шестидесятые», в период процветания экономики, компании-производители потребительских товаров склонялись в пользу стратегий гиперсегментирования, искали все новые и новые способы сегментирования рынков. Результатом стало умножение числа брендов, рост производственных и маркетинговых затрат и, как следствие, увеличение розничных цен.

Произошедшие в период экономических и социальных потрясений изменения постепенно привели к тому, что потребители в своих решениях о покупках стали чаще обращать внимание на соотношение «цена/удовлетворение».

Все больше и больше потребителей становятся «экспертами» и стремятся к компромиссу между ценой и выгодами, получаемыми при использовании товара. Примером этому служит успех «дженериков» и частных торговых марок в западных странах.

В некоторых сегментах экономики, в первую очередь в секторе быстрооборачиваемых потребительских товаров, прослеживается тенденция *возврата к простоте*, т. е. к менее сложным товарам, выполняющим только базовую функцию и благодаря стандартизации предлагаемым по намного более низким ценам. В основе такой стратегии сегментирования лежит коэффициент «цена/удовлетворение», причем сегменты, отвергаемые фирмами-производителями, с успехом обслуживаются крупными розничными торговцами.

Процесс массовой кастомизации

Дилемма «адаптация — стандартизация» может иметь вполне продуктивное решение. Для этого необходимы существующие уже сегодня информационные технологии, робототехника и гибкие технологические процессы. Все это позволяет кастомизировать товары и услуги с учетом индивидуальных запросов потребителей, причем при большом объеме выпуска и относительно низких издержках [19], [31]. Этот процесс, получивший название *массовой кастомизации*, предоставляет возможность разрешить конфликт между производственной и маркетинговой логиками. Как показано на рис. 6.10, выбор между стандартизацией и кастомизацией можно делать на каждом из четырех уровней цепочки создания ценности: на уровне разработки, производства, сборки и дистрибьюции.

- *На уровне производства* — путем конструирования универсального товара, создания модульной конструкции или кастомизируемого товара.
- *На уровне самого пользователя*, который может использовать товар так, как ему необходимо.
- *На уровне дистрибьюции* — дилерами, которые в момент продажи приспособливают товар к потребностям клиента.
- *На стадии коммуникации* — посредством перцепционного или косметического дифференцирования упаковки или внешнего вида самого товара.

На рис. 6.11 показано, что проблема массовой кастомизации может решаться в двух направлениях: во-первых, это наличие или отсутствие *модификаций товара*, во-вторых, наличие или отсутствие *изменений его презентации*. Можно выделить четыре подхода к кастомизации [11]:

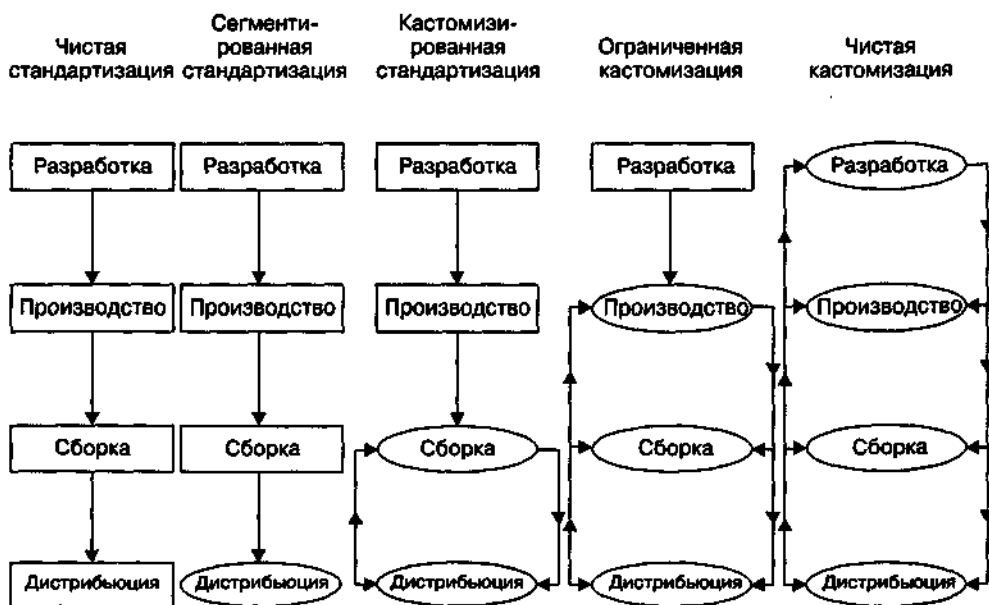


Рис. 6.10. Стратегии кастомизации в производственной фирме [19]



Рис. 6.11. Четыре подхода к массовой кастомизации [11]

- *Совместная кастомизация:* фирма ведет диалог с индивидуальными потребителями, помогает им формулировать свои потребности и выдвигает удовлетворяющие эти потребности предложения, производит для них кастомизированные товары.
- *Адаптивная кастомизация:* фирма предлагает один стандартный, но кастомизируемый товар модульной конструкции, который пользователи могут видоизменять самостоятельно.
- *Косметическая кастомизация:* фирма по-разному подает стандартный товар разным потребителям.
- *Прозрачная кастомизация:* фирма предлагает индивидуальным потребителям уникальные товары и услуги, не сообщая непосредственно о факте кастомизации.

Каждая из этих стратегий позволяет фирме избежать недостатков массового производства и адаптировать свое предложение, чтобы лучше обслуживать потребителей и одновременно не лишать себя преимуществ эффекта масштаба.

Стратегии позиционирования товара

Будем считать, что решение об охвате рынка принято. Далее необходимо выбрать стратегию позиционирования в каждом целевом сегменте. Данная стратегия становится обобщающей для последующих маркетинговых программ. Позиционирование показывает, какой фирма хочет выглядеть в глазах целевых потребителей. Оно может быть определено следующим образом:

Позиционирование — это разработка проекта фирмы и сообщение о нем, что должно позволить фирме занять особое и выгодное место в сознании целевых потребителей [23].

Позиционирование наиболее эффективно, когда ему предшествует сегментационный анализ: это требует позиционирования в каждом из сегментов, а не сохранения единой позиции на всем рынке. Стратегия позиционирования — это практический способ дифференцирования. Далее мы должны ответить на следующие вопросы:

- Какие отличительные функции и/или выгоды, реальные или воспринимаемые, наиболее важны с точки зрения покупателя?
- Каковы воспринимаемые позиции главных конкурирующих марок в отношении этих функций и/или выгод?
- Учитывая сильные и слабые стороны нашей торговой марки и позиции, занимаемые конкурентами, какую позицию можно считать наилучшей?
- С помощью какой маркетинговой программы лучше всего достичь данной позиции?

Таким образом, не все отличия товара или торговой марки представляют интерес для покупателей. Как будет показано в гл. 8, источник дифференциации должен быть «уникальным», «важным» для покупателя, «устойчивым», «поддающимся коммуникации» и «доступным».

Альтернативные основания для позиционирования

Дж. Винд выделяет шесть альтернативных способов позиционирования [36, с. 79-80]:

- позиционирование по функциям товара;
- позиционирование по выгодам, по решению проблемы или потребностям;
- позиционирование по способу использования;
- позиционирование по категории пользователей;
- позиционирование по отношению к другому товару;
- • позиционирование, основанное на разрыве с определенной категорией товаров.

Существуют и другие способы, например позиционирование по стилю жизни.

Выбор основания для позиционирования

При выборе основания для позиционирования необходимо соблюсти определенные условия. Фирма должна:

- Иметь полное представление о *текущей позиции* торговой марки или компании, т. е. о том, какое место она занимает в сознании потребителей. Такие сведения могут быть получены путем исследования имиджа бренда, о чем говорилось в гл. 5.
- Знать о текущих позициях *конкурирующих марок*, в особенности тех, которые являются прямыми конкурентами.
- Выбрать одну позицию и найти наиболее значимые и правдоподобные *аргументы*, которые позволяют ее обосновать.
- Оценить потенциальную *прибыльность* предполагаемой позиции, не забывая при этом о существовании ложных рыночных ниш, «созданных» стараниями рекламистов или «открытых» в ходе нерепрезентативного качественного исследования.
- Проверить, действительно ли торговая марка обладает *потенциалом индивидуальности*, необходимым для достижения выбранной позиции в сознании потребителей.
- Определить *уязвимость* выбранной позиции. Имеет ли фирма ресурсы, чтобы занять и защитить эту позицию?

- Обеспечить *единство* позиционирования в разных инструментах маркетинга-микс: ценообразовании, дистрибуции, упаковке, сервисе и т. д.

Четко сформулированная стратегия позиционирования хороша тем, что маркетологам намного проще «перевести» ее на язык эффективных и последовательных маркетинговых программ.

Важнейший фактор при выборе позиции — соотношение цена/качество. На рис. 6.12 изображена структура типичного рынка, предлагающего четыре альтернативные позиции. В этом примере торговая марка А позиционирована неправильно, потому что она слишком дорога для массового рынка и имеет недостаточное воспринимаемое качество, которое позволило бы ей апеллировать к премиальному или престижному сегменту.

Атрибутивные карты восприятия

При большом количестве выгод, которые необходимо принимать во внимание, имеет смысл воспользоваться атрибутивными (основанными на свойствах, или атрибутах) картами восприятия. С их помощью можно идентифицировать различные пакеты выгод и описать воспринимаемые позиции главных конкурирующих брендов. Обратимся к вставке 6.5. В качестве примера мы избрали исследование рынка зубной пасты. Целью этого исследования было установление потребительского восприятия «лечебной» модификации пасты «Signal» под названием «Signal-plus». В ходе неструктурированных групповых дискуссий были установлены 24 свойства, относящихся к товарам.

Репрезентативной выборке из 130 респондентов в возрасте от 12 до 30 лет предъявлялись 12 ведущих марок зубной пасты. Респондентов просили оценить присутствие (1) или отсутствие (0) каждого свойства в каждой из этих паст. Для выявления ассоциаций между выгодами и брендами полученные данные были введены в компьютерную программу факторного анализа (ANAFACO). В результате были установлены следующие показатели:

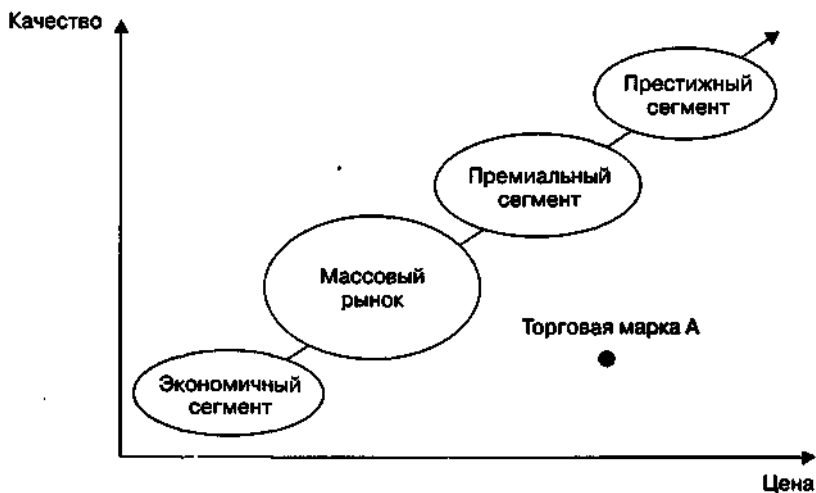


Рис. 6.12. Альтернативные позиции на типичном рынке

Вставка 6.5. Набор свойств лечебной зубной пасты

Подходит для детей	Традиционная
Защищает десны	Предотвращает появление зубного камня
Защищает от кариеса	Освежает дыхание
Дорого стоит	Приятная консистенция
Продается в аптеках	Экономичная
Активно рекламируется	Неприятный вкус
Делает зубы белыми	Для всей семьи
Защищает ротовую полость	Сильный вкус
Для молодежи	Приятная реклама
Лечебная	Дружелюбная
Яркая расцветка	Менее эффективная, чем заявлялось
С фтором	Привлекательная упаковка

- На первой оси сопоставляются лечебный (лечебная паста, продается в аптеках, дорого стоит, неприятный вкус) и «сенсорный» аспекты продукта (для молодежи, приятная консистенция, привлекательная упаковка). Коэффициент инерции потребителей по этой оси составил 41 %. Кроме того, данная ось сопоставляет два канала распределения: продуктовые магазины и аптеки.
- На второй оси сопоставляются специфические свойства, относящиеся к защите зубов (содержит фтор, защищает полость рта, нравится детям) с более общими атрибутами гигиены полости рта (делает зубы белыми, сильный вкус, симпатичная реклама). Коэффициент инерции в данном случае составляет 21 %.
- Также была выявлена третья ось, представляющая собой относительно новую искомую выгоду, защиту десен (в отличие от косметических паст, предназначенных для ухода за зубами). Коэффициент инерции по этой оси составляет 13%. В целом на эти факторы приходится 75% вариации.

Двумерная карта восприятия приведена на рис. 6.13. С точки зрения руководства компании она представляет собой картину рынка, на которой изображены все конкурирующие марки зубной пасты и все ассоциируемые с этими марками выгоды:

- *Сегмент 1* составляют лечебные пасты, воспринимаемые как «защищающие десны», «продающиеся в аптеках», «дорогие» и имеющие «неприятный вкус».
- *Сегмент 2* составляют косметические пасты, обеспечивающие «свежее дыхание», «дружелюбные», обладающие «приятным вкусом», «привлекательной упаковкой» и имеющие «приятную консистенцию».
- *Сегмент 3* составляют пасты, защищающие зубы от кариеса, а именно «делающие зубы белыми», «подходящие для детей», «содержащие фтор», «яркой расцветки» и у которых «приятная реклама».

В сегменте 3 потребителям дается более привлекательное обещание, чем в сегменте 1, но при этом и более серьезное: предотвращение кариеса. С помощью такой карты восприятия руководство компании может определить, как разные

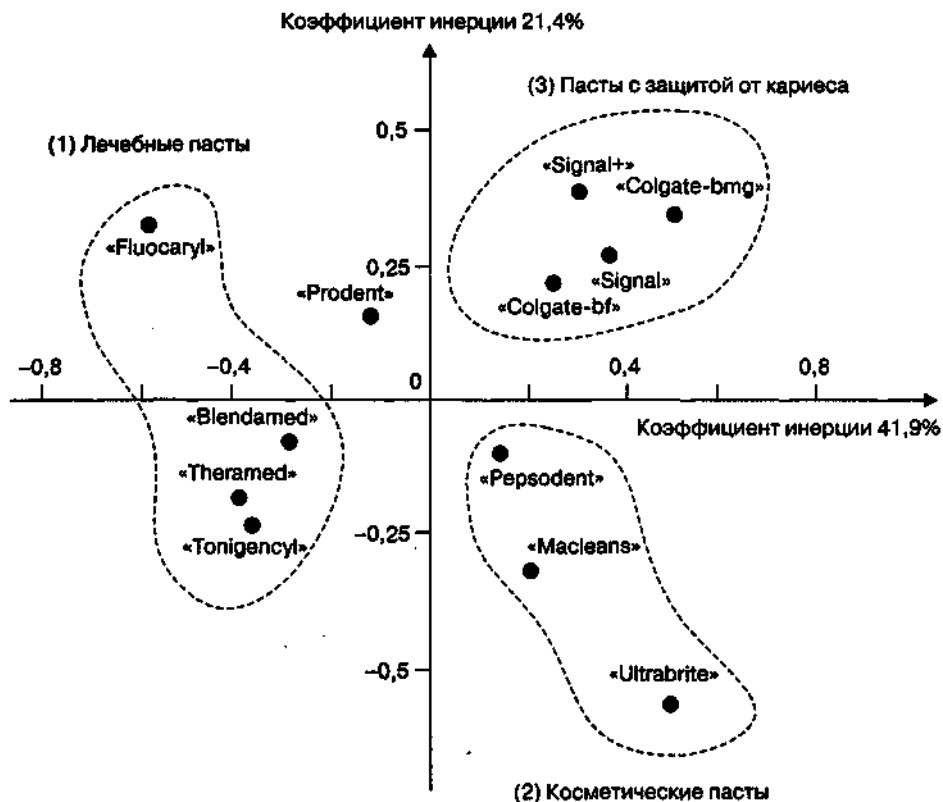


Рис. 6.13. Анализ позиционирования товара на примере бельгийского рынка зубной пасты (1985)

Источник: Отраслевые данные.

сегменты потребителей воспринимают пасты разных марок, а также достигнута ли намеченная позиция.

Международное сегментирование

Глобализация мировой экономики предоставляет возможности для создания спроса на универсальные товары. Международное сегментирование предполагает, что фирма может применить глобальный подход и продавать сходный по физическим характеристикам товар по всему миру. Целью международного сегментирования является выявление в разных странах и/или регионах групп покупателей, имеющих одинаковые ожидания и требования в отношении товаров, без учета культурных и национальных отличий. В совокупности эти сегменты, даже если в каждой отдельной стране они невелики, могут предоставлять очень привлекательную возможность для международной фирмы. Адаптация товара к местным особенностям может осуществляться посредством услуг, аксессуаров или недорогих модификаций. Разные товарные категории обладают разным потенциалом с точки зрения

глобализации, поэтому подходы, применяемые к ним, должны быть разными. Обзор литературы по данной теме см. в [15].

Идентификация сегментов глобального рынка

Сегментирование глобального рынка можно определить как процесс идентификации сегментов потенциальных покупателей с однородными атрибутами, способных демонстрировать схожее покупательское поведение. Такими сегментами могут быть группы стран или группы индивидуальных покупателей. Существует три разных подхода к глобальной сегментации: (а) идентификация кластеров стран, в которых существует спрос на сходные товары; (б) идентификация сегментов, присутствующих во многих или во всех странах; (в) выход на различные сегменты в разных странах с одним и тем же товаром [30, с. 138-140].

Кластеризация стран

Традиционно мировой рынок сегментируют по географическим признакам, т. е. путем группирования стран со схожими климатическими условиями, языком, религией, уровнем экономического развития, каналами распределения и т. д. Товары обычно не требуют модификации в соответствии с условиями каждой страны — за исключением таких вещей, как маркировка и язык, на котором выполнены надписи в руководствах и каталогах.

На европейской арене естественными кластерами будут, например, северные страны (Дания, Норвегия, Швеция и, возможно, Финляндия), германские страны (Германия, Австрия, часть Швейцарии), пиренейские страны и т. д. При такой стратегии сегментирования товары и коммуникации адаптируются к каждой из групп стран.

В Европейском сообществе в пользу такого подхода свидетельствуют значительные различия между странами; существование этих различий подтверждается многообразием социально-демографических профилей [9].

Тем не менее данный метод сегментирования имеет три недостатка: (а) он основан на переменных, относящихся к странам, а не к моделям поведения потребителей; (б) в нем предполагается полная однородность в рамках сегмента стран; (в) в нем не учитывается существование однородных потребительских сегментов, границы которых могут не совпадать с границами государств. С усилением регионализма в Европе второй недостаток становится более чем очевидным. И действительно, с ликвидацией границ между странами многие европейские фирмы начинают определять свои рынки не по странам, а по регионам.

Обслуживание универсальных сегментов в разных странах

Как уже говорилось в гл. 2, в глобальном масштабе на поведение потребителей воздействуют определенные тенденции. Многие товары, такие, как бытовая техника и электроника, автомобили, модная одежда, продукты питания, напитки и услуги, получают широкое распространение во всем мире. Многие из этих товаров удовлетворяют потребности и желания, для которых не существует национальных границ.

Таким образом, даже если в целом потребности стран в том или ином товаре варьируются, в каждой из них (т. е. на мировом рынке) может обнаружиться сег-

мент с идентичными потребностями. Перед международными фирмами стоит задача обнаружить эти *универсальные сегменты* и охватить их маркетинговыми программами, отвечающими общим потребностям составляющих их потенциальных покупателей. Чаще всего такими универсальными сегментами оказываются потребители товаров из высшего сектора рынка (класса *high-end*), профессиональные спортсмены, руководители транснациональных компаний, т. е. искушенные пользователи. Дело в том, что эти группы, как правило, наиболее мобильны, а потому чаще других осуществляют международные контакты и обмены.

Один из растущих глобальных сегментов составляют люди, стремящиеся к «элитному образу жизни». В Токио, Нью-Йорке, Париже, Лондоне, Гонконге, Рио-де-Жанейро и других городах эта элита становится «мишенью» для таких эксклюзивных брендов, как «Mercedes», «Gucci», «Hermes», «American Express», «Gold Card», «Chivas», «Godiva» и пр.

Эти и другие торговые марки класса *high-end* предназначены для указанного универсального сегмента и во всем мире они позиционируются точно так же, как и в своей родной стране. Такая стратегия международного сегментирования проиллюстрирована рис. 6.14а. В каждой стране размер универсального сегмента может быть невелик, чего нельзя сказать об их кумулятивном объеме. Например, шоколадные конфеты «Godiva» продаются более чем в 20 странах мира, причем в некоторых из них марка имеет более чем скромную долю рынка. Тем не менее «Godiva» является ведущим мировым производителем шоколада.

Обслуживание разных сегментов в разных странах

Даже если потребности разных стран в товаре варьируются, один и тот же товар можно продавать во всех странах, но в разных сегментах. Для этого требуется иная рыночная позиция, основанная на не связанных с товаром переменных, таких, как каналы распределения, реклама и ценообразование (рис. 6.14б и вставка 6.6).

В качестве удачного примера подхода к международному сегментированию рассмотрим позицию фотоаппарата «Canon AE-1». «AE-1» предназначался для молодых японских покупателей, желающих приобрести новый фотоаппарат, для состоятельных американских покупателей, приобретающих зеркальный фотоаппарат впервые, и для более взрослых и технически «подкованных» покупателей из Германии. Соответственно, для Японии, США и Германии были разработаны три разные маркетинговые программы [30, с. 139].

Такой подход требует существенных изменений в коммуникационной и сбытовой стратегиях, что ведет к возрастанию затрат или как минимум компенсирует их уменьшение за счет стандартизации.

Из трех подходов к сегментированию «универсальный» является наиболее инновационным. Применяя его, фирма имеет больше всего шансов получить значительное конкурентное преимущество, потому что товар и коммуникации можно стандартизировать и предлагать по всему миру (в качестве примера см. рис. 6.15). Это создает определенную репутацию бренда, способствует единству имиджа и позиционирования даже в международном масштабе. Обслуживание разных сегментов в разных странах позволяет учитывать отличия в поведении потребителей из различных стран и вносить соответствующие коррективы. С другой сто-

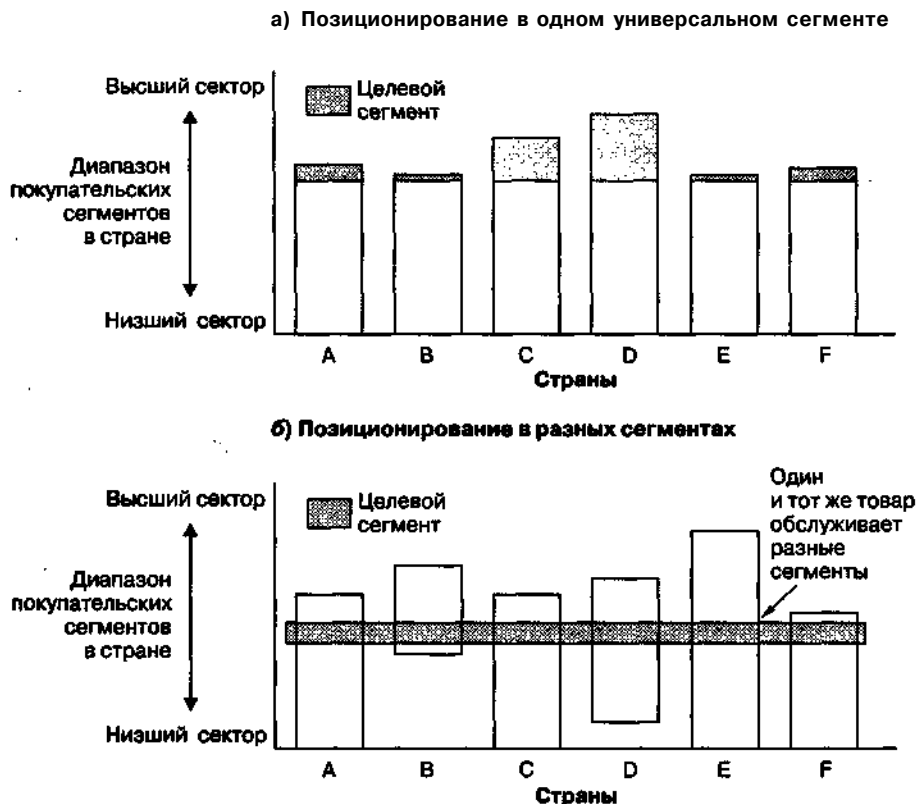


Рис. 6.14. Международное сегментирование: две разные стратегии позиционирования [30]

роны, именно эти коррективы влияют на возможные различия имиджа торговой марки в каждой стране.

Универсальные сегменты

Глобальный подход к сегментированию мировых рынков направлен на выявление общих черт рынков. Традиционный международный подход является мультирегиональным, т. е. сходства в нем, как правило, игнорируются. Глобальный подход предполагает активный поиск однородности товара, имиджа и рекламного сообщения, в то время как мультирегиональный требует сохранения ненужных различий на разных рынках. Однако цель заключается не во всемирной унификации товара, а в том, чтобы товар был как можно более стандартизован, но оставлял возможности для адаптации к местным условиям, так как такая адаптация не только необходима, но и желательна.

Компромисс между стандартизацией и кастомизацией

В подавляющем большинстве рыночных ситуаций требуется некоторая степень стандартизации. Сущность международного сегментирования можно сформулировать так: *думать о глобальных сходствах и адаптироваться к локальным разли-*

Вставка 6.6. Компания *Black & Decker* [10, с. 69]

В качестве наглядного примера можно привести новейшую историю компании *Black & Decker*. Эта фирма присутствует на рынках 50 стран и имеет 25 заводов, 16 из которых находятся за пределами США. По всему миру ее торговая марка имеет очень высокую степень узнаваемости, порой достигающую 80-90%. Отказаться от эффекта масштаба и экономии затрат, что позволяет глобализация, такая компания, как *Black & Decker*, не может. Но для этого необходимо решить следующие проблемы:

- В разных странах существуют разные промышленные стандарты и требования безопасности, из-за которых полная стандартизация продукции невозможна.
- Европейские и американские потребители реагируют на дизайн и даже на расцветку товаров совершенно по-разному.
- Потребители из разных стран по-разному пользуются продукцией. Например, европейцы чаще обращают внимание на мощность электроинструмента, чем американцы.

В результате этого многообразия мультирегиональная стратегия, которой следовала *Black & Decker*, привела к появлению огромнейшей номенклатуры продукции. По всему миру компания выпускала сотни товаров, немногие из которых можно было продавать где-либо за пределами страны-производителя. В периоде 1980 по 1990 гг. в *Black & Decker* был внедрен глобальный подход и созданы глобальные товары. Теперь конструкторы исходят из правила: продукт должен разрабатываться для мирового рынка. «Всемирность» товара стоит на первом месте, ради нее можно пожертвовать всем остальным.

циям. Придерживаясь этого принципа, менеджеры должны определить сходство между странами, а также различия в пределах каждой из них. Разные стратегии, которые при этом могут использоваться (в зависимости от ожиданий и культуры), представлены в табл. 6.8. Можно выделить три типа товарной политики:

- *Универсальный товар*: в каждой стране продается идентичный товар (за исключением маркировки и языка, на котором выполнены руководства).
- *Модифицированный товар*: сам товар не изменяется, однако некоторые модификации все же имеют место (напряжение, цвет, размер или аксессуары), как того требует законодательство страны или местные различия во вкусах, покупательских привычках, климате и т. д.
- *Свой товар для каждой страны*: физический товар в значительной мере подстраивается под каждую страну или группу потребителей.

Разумеется, в первую очередь необходимо учесть финансово-экономические последствия выбора каждой из этих альтернатив.

Создание всемирной торговой марки

Разные товары имеют разный глобальный потенциал. Некоторые легко становятся всемирными торговыми марками, для других этот путь оказывается более трудным. На мировом рынке существует некоторое количество брендов, признанных в качестве всемирных: «Coca-Cola», «Marlboro», «Kodak», «Honda», «Mercedes»,

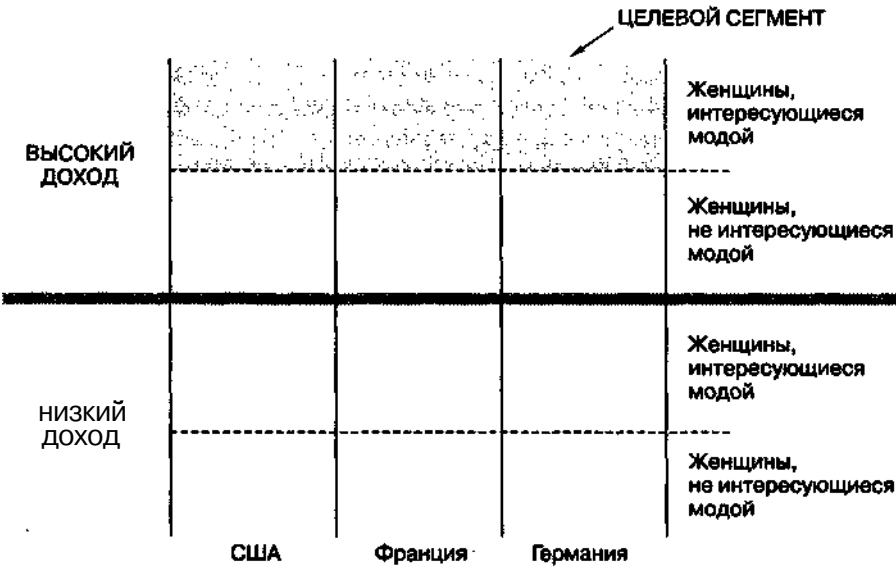


Рис. 6.15. Пример транснационального сегмента: рынок высокой моды

«Heineken», «Swatch», «Canon», «Gucci», «British Airways», «Perrier», «Black & Decker», «Hertz», «Benetton», «McDonald's», «Godiva» и многие др. Стоит отметить, что популярность этих торговых марок не зависит от отношения людей к стране происхождения бренда.

На самом деле глобальный потенциал товара тесно связан с универсальностью искомой выгоды. Если товар доказал свою способность удовлетворять потребности определенной группы покупателей в своей стране, логично ожидать подобного успеха в такой же группе людей и в другой стране, при условии, конечно, что товар будет адаптирован к местным особенностям потребления и законодатель-

Таблица 6.8

Стратегии международного сегментирования [2]

Ожидания сегментов					
глобальные маркетинговые стратегии	однородные		схожие		разные
	Одинаковая культура	Разная культура	Одинаковая культура	Разная культура	
1. Постоянные товар и операционный маркетинг	1	-	-	-	-
2. Постоянный товар и адаптированный операционный маркетинг	~	2	2	2	,
3. Адаптированные товар и операционный маркетинг	-	-	-	3	3
4. Новый товар и специальный операционный маркетинг	-	-	-	-	4

ству. Другими словами, как пишут Дж. Квелч и Э. Хофф, движущей силой глобального маркетинга должно быть «эффективное всемирное использование хороших маркетинговых идей, а не эффект масштаба за счет стандартизации» [22].

Чем ближе товар к *высокотехнологичному либо высокоэмоциональному «полюсу»*, тем более он универсален. Эти две категории товаров сближает и то, что: (а) для них характерна высокая вовлеченность покупателей; (б) общий язык [8, с. 28]:

- *Высокотехнологичные товары* приобретают высокоспециализированные покупатели, имеющие общий язык и общие символы. Это относится к пользователям компьютеров, теннисистам и музыкантам: они все понимают технические особенности своих товаров. Такими товарами можно считать крупное оборудование, аппаратные компьютерные средства и финансовые услуги, а также персональные компьютеры, видеотехнику, лыжное снаряжение и т. д. Само существование общего «цеха» способствует коммуникации и повышает вероятность успеха торговой марки на глобальном уровне.
- *Высокоэмоциональные товары* более ориентированы на имидж, чем товары технического плана, но и они отвечают универсальным понятиям или потребностям, таким, как романтика, богатство, героизм, игра и т. п. Таким «концепциям» пытаются соответствовать многие парфюмерные, модные, ювелирные товары, часы и др.

Покупатели этих двух категорий товаров по всему миру «говорят» на одном и том же языке, понимают значение одних и тех же символов. Чем ближе товар к одному из указанных полюсов, тем больше возможностей для всемирной стандартизации торговой марки [8, с. 27].

Резюме

В ориентированной на рынок компании целевой рынок определяется с точки зрения покупателя, т. е. как необходимое потребителю «решение», а не в технических терминах. Ввиду многообразия покупательских ожиданий выбор целевого рынка требует деления всего рынка на подгруппы потенциальных потребителей со схожими потребностями и поведенческими характеристиками. На первом уровне сегментирования рынка, называемом макросегментированием, рынок делится с учетом трех критериев: (а) решения, или выполняемые функции; (б) группы покупателей; (в) технологии. Результатом такого деления является матрица сегментирования, при помощи которой можно избрать стратегию охвата рынка, а также обнаружить новые потенциальные сегменты. Цель микросегментирования состоит в более детальном анализе многообразия профилей потребителей в каждом выявленном макросегменте. Существуют четыре метода микросегментирования, и каждый из них имеет свои преимущества и недостатки: социально-демографическое сегментирование, сегментирование по выгодам, по стилю жизни и поведенческое сегментирование. Также существуют различные стратегии охвата рынка: недифференцированный, или стандартизованный, маркетинг, дифференцированный маркетинг и концентрированный маркетинг. Эффективная стратегия сегментирования удовлетворяет четырем критериям: дифференцированной реакции, адекватному размеру, измеримости и доступности. После выбора одного или нескольких целевых сегментов необходимо определить

стратегию позиционирования для каждого из них. Одной из ключевых проблем глобального маркетинга является международное сегментирование. Его цель заключается в выявлении наднациональных, универсальных сегментов, которые могут быть охвачены с помощью стандартизированной маркетинговой программы.

Вопросы и задания

1. Примените метод макросегментирования, основанный на критериях «функции», «покупатели» и «технологии», в одном из следующих секторов промышленности: лакокрасочная продукция, факсимильные аппараты, банковские услуги, средства медицинской диагностики. В каждом случае определите рынок товара, рынок решения и отрасль.
2. Европейский импортер японских фотоаппаратов намерен сегментировать европейский рынок по выгодам. Составьте матрицу сегментации и предложите процедуру сбора необходимых рыночных данных, посредством которых будет производиться верификация предложенной схемы сегментирования.
3. В ходе опроса репрезентативной выборки пользователей фотоуслуг (проявка и печать любительских фотографий) были получены следующие данные [27, с. 452]:

Сегмент	Качество	Цена	Удобство	Скорость	Возврат	Разнообразие
1	6,80	5,83	5,83	5,50	5,66	3,96
2	6,71	4,76	3,38	4,00	4,66	3,80
3	4,60	6,60	6,20	5,80	3,40	2,60
4	6,47	6,28	5,42	3,66	2,80	2,57
5	6,90	3,45	5,63	4,45	3,54	3,36

В таблице приведены средние значения для семибалльной шкалы, где 1 означает «не важно», 7 — «крайне важно».

Проанализируйте эти данные и представьте описание пакета выгод, который требуется разным группам покупателей.

4. Выберите два журнала, ориентированных на определенную социально-демографическую группу (например, на тинэйджеров, пожилых людей, домохозяек, этническую группу). Отберите три-четыре рекламных сообщения и попытайтесь определить позицию, которую стремятся занять рекламодатели.
5. Потребители из развитых стран все чаще ищут решения, адаптированные к их конкретным проблемам. Фирма сталкивается с вопросом, насколько глубоко сегментировать рынок. Проанализируйте факторы, говорящие в пользу стратегии углубленного сегментирования (гиперсегментирования), и аргументы в защиту стратегии стандартизации (контрсегментирования).
6. В развитых странах наблюдается растущая фрагментация рынков: покупатели стремятся приобретать товары, все более и более приспособленные к их специфическим потребностям. Как это соотносится с целями глобального маркетинга, а именно со стандартизацией товаров и торговых марок по всему миру?

Глава 7

АНАЛИЗ ПРИВЛЕКАТЕЛЬНОСТИ РЫНКА

После завершения сегментационного анализа создается матрица сегментирования, отображающая различные сегменты или товарные рынки, составляющие базовый рынок. Следующая задача — рассмотреть возможности ведения бизнеса в каждом из этих сегментов и решить, какие из них выбрать в качестве целевых. Целью *анализа привлекательности* является оценка и прогнозирование размера, жизненного цикла и потенциала прибыли каждого сегмента или товарного рынка. Оценка сбытового потенциала рынка — одна из задач стратегического маркетинга. На основании этих прогнозов менеджмент фирмы принимает решения об объеме инвестиций и производственных мощностях. Такие решения не могут быть приняты без оценки и прогноза рыночного потенциала. Цель настоящей главы состоит в том, чтобы рассмотреть основные концепции анализа спроса и коротко описать наиболее распространенные методы прогнозирования объема продаж.

Цели главы

Изучив эту главу, вы получите представление о:

- базовых концепциях анализа спроса и их структуре;
- структуре спроса на потребительские товары кратковременного и длительного пользования, спроса на потребительские услуги, а также спроса на товары производственного назначения;
- поиске возможностей роста на заданном рынке посредством анализа разрывов;
- модели жизненного цикла товара (ЖЦТ) и стратегических выводах по каждой ее стадии;
- основных методах прогнозирования спроса, их относительных преимуществах и сферах применения.

Основные концепции анализа спроса

Спрос на товар или услугу может быть определен просто — как количество реализованной продукции. Сразу отметим, что следует четко различать два уровня спроса: первичный, или общий рыночный, спрос, и спрос на продукцию компании (также называемый избирательным спросом).

Первичный спрос на товар — это совокупный объем покупок, совершаемых определенной группой потребителей на определенном географическом пространстве в определенный период времени и в определенной экономической и конкурентной среде.

Довольно часто используется термин *спрос на категорию товаров*, или *спрос на категорию*. Таким образом, для оценки первичного спроса необходимо предварительно определить сегмент или товарный рынок. Кроме того, первичный спрос является производным от факторов среды и маркетинговых усилий в отрасли в целом.

Спрос на продукцию компании — это доля компании или торговой марки в первичном спросе.

Данный спрос также является *функцией отклика*. Он обусловлен факторами среды и маркетинговыми факторами компании (или бренда). Эти детерминанты спроса делятся на две категории: неподконтрольные фирме факторы среды и подконтрольные факторы, т. е. маркетинг-микс или общее маркетинговое давление, оказываемое фирмой с целью поддержать свою торговую марку.

Понятие потенциала рынка

Потенциалом рынка называют верхний предел спроса за определенный период времени. Взаимосвязь между первичным спросом и общими маркетинговыми усилиями в отрасли изображена на рис. 7.1а. По вертикальной оси откладывается совокупный спрос, по горизонтальной — совокупные маркетинговые усилия, при этом функция отклика имеет 5-образный вид. Кривая на рис. 7.1а построена с учетом того, что макросреда остается неизменной.

Вообще говоря, зависимость имеет нелинейный характер. При нулевом объеме маркетинговых усилий существует некоторый минимальный уровень спроса (Q_0). По мере увеличения совокупного маркетингового воздействия объем продаж тоже возрастает, хотя и медленнее. При достижении определенного уровня интенсивности маркетинга первичный спрос достигает своего верхнего предела (Q_m), называемого *уровнем насыщения* или текущим рыночным потенциалом.

На уровень первичного спроса влияют не только общие маркетинговые усилия фирм, работающих в сегменте, но и факторы внешней среды. Например, изменения в социально-экономической среде могут «приподнять» кривую спроса, как показано на рис. 7.1б. Следовательно, необходимо различать рост (спад), вызванный движением вдоль кривой отклика, и рост (спад), вызванный изменением положения самой кривой.

На рис. 7.1б представлены два сценария (две функции рыночного спроса): сценарий экономического подъема и сценарий спада. В первом случае объем продаж $E(Q)$ ожидается при уровне маркетинговых усилий M . В случае же сценария экономического спада для достижения того же объема продаж от участников рынка потребуется уже не M , а M' маркетинговых усилий.

Фирмы не в силах изменить превалирующий рыночный сценарий, однако они могут попытаться как можно более точно предугадать будущее состояние среды. В турбулентной ситуации 1990-х гг. данная задача была особенно сложной, поэтому многие фирмы систематически разрабатывали альтернативные сценарии развития событий, стремясь подготовиться к неожиданным кризисам.

На рис. 7.1 текущий рыночный потенциал соответствует уровню насыщения Q_m . Следует отметить, что этот уровень непостоянен. Со временем, в процессе распространения технического прогресса, он изменяется, стремясь к своему верхнему пределу, который является абсолютным рыночным потенциалом.

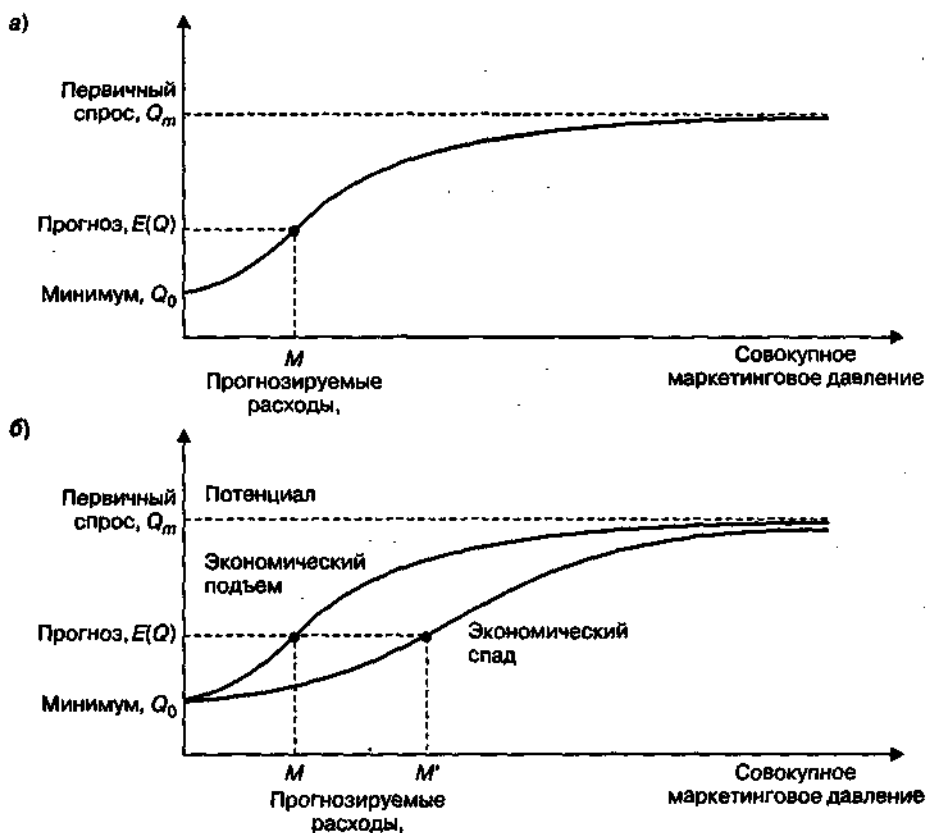


Рис. 7.1. Взаимосвязь первичного спроса и общей интенсивности маркетинга

Расширяемый и нерасширяемый первичный спрос

Разрыв между минимальным (или существующим) уровнем первичного спроса и его максимальным уровнем отражает масштаб рыночных возможностей. В первой части кривой отклика спрос называют *расширяемым*, т. е. его величина легко меняется под воздействием совокупных маркетинговых усилий в отрасли. Эластичность первичного спроса высока, и, таким образом, каждая фирма вносит вклад в расширение рынка в целом. В верхней части кривой спрос становится неэластичным, и тогда рынок называют *нерасширяемым*. Дальнейшее увеличение интенсивности маркетинга не влияет на размер рынка, который к этому моменту достиг стадии зрелости.

Таким образом, нерасширяемый рынок имеет постоянный размер. Любое увеличение объема продаж одной из фирм обязательно сопровождается расширением ее доли рынка.

Абсолютный и текущий потенциал рынка

Потенциальный рынок развивается в определенный период под воздействием не только экономических, но также культурных и социальных факторов, которые,

как правило, оказывают влияние на привычки потребителей. Например, рост озабоченности проблемами защиты окружающей среды способствует увеличению спроса на экологическое оборудование. Точно так же использование компьютеров в малом и среднем бизнесе возросло с распространением технического прогресса и обучения независимо от совокупных маркетинговых усилий работающих в этом секторе компаний. Таким образом, существует разница между *текущим потенциалом рынка* и *абсолютным потенциалом рынка*:

Текущий потенциал рынка — это предел, к которому приближается первичный спрос при совокупном объеме маркетинговых усилий, стремящихся к бесконечности, в данной среде и в данный отрезок времени.

Абсолютный потенциал рынка соответствует общему объему продаж (в натуральных или стоимостных показателях), который наблюдался бы, если бы каждый потенциальный пользователь потреблял товар с оптимальной частотой и в максимальном объеме.

Таким образом, абсолютный потенциал рынка (АПР) определяет верхнюю границу рынка, хотя предположение об оптимальном охвате последнего является в какой-то мере искусственным. Данная концепция может быть полезна при определении величины деловой возможности и потенциала роста рынка при известном текущем уровне спроса. Для вычисления АПР делаются следующие предположения относительно потребления товара:

- Товар используют все, кто так или иначе способен это делать.
- Товар используется при каждой удобной возможности.
- Товар используется в максимально возможном объеме (т. е. в полной дозировке, полными порциями и т. п.).

Пример процедуры оценки АПР приведен во вставке 7.1.

Как видно из рис. 7.2, текущий рыночный потенциал зависит от времени. Его изменение с течением времени вызвано внешними факторами, такими, как изменение потребительских привычек, культурных ценностей, дохода, технологий, уровней цен, законодательства и др. Фирма не может управлять этими факторами напрямую, при этом они оказывают решающее влияние на развитие рынка. Случается, что фирмам удастся повлиять на эти внешние причины косвенным образом (путем лоббирования своих интересов, например), но в любом случае

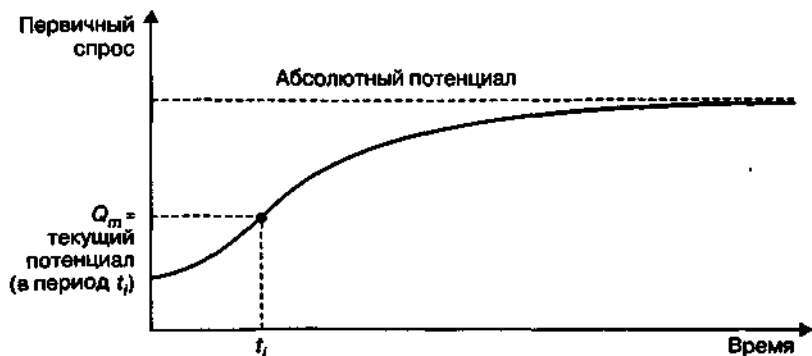


Рис. 7.2. Абсолютный потенциал рынка

Вставка 7. 1. Оценка абсолютного потенциала рынка средств для полоскания рта [27, с. 66]

- Количество потенциальных пользователей:
предположим, что потенциальными пользователями являются все люди старше 5 лет;
это приблизительно 90% населения США;
население США равно 222 млн чел.;
количество потенциальных пользователей равно (90% от **222** млн) 200 млн чел.
- Количество ситуаций использования в год:
предположим, что каждый потенциальный пользователь может полоскать рот два раза в день;
количество ситуаций использования в год: 200 млн чел. x 2 раза в день x 365 дней = 146 млрд раз в год.
- Объем потребления за один раз:
предположим, что максимальный объем (дозировка) составляет 1 унцию (27,25 г);
следовательно, абсолютный рыночный потенциал равен 146 млрд унций в год;
1 флакон имеет среднюю емкость 16 унций;
Результат: 9125 млн флаконов в год.

влияние это ограничено. По этой причине основная масса усилий фирмы направлена на то, чтобы предусматривать возможность изменений внешней среды.

Детерминанты спроса

Как уже отмечалось, рыночный спрос является не константой, а функцией ряда переменных, именуемых *детерминантами спроса*. Объем продаж определяется двумя причинами: внешними, или неуправляемыми, и внутренними, управляемыми.

Ранее мы уже говорили о том, что *управляемые факторы* подразделяются на четыре основные категории, чаще всего называемые «четырьмя *P*» [14] маркетинга-микс: товар, место (т. е. сбыт. — *Примеч. пер.*), цена и продвижение. Данный набор маркетинговых факторов составляет предложение, которое фирма делает покупателям в надежде удовлетворить их потребности с прибылью для себя. Именно эти факторы служат главными детерминантами спроса на продукцию компании.

Позволим себе заметить, что этот традиционный подход к определению маркетинговой деятельности ориентирован не на потребителя, как утверждается, а на компанию. Как уже было сказано в гл. 6 (см. вставку 6.2), с точки зрения потребителя четыре *P* можно переформулировать следующим образом:

- *Товар*: решение проблемы и пакет выгод, которые предоставляет товар.
- *Место*: удобный и востребованный покупателем доступ к решению проблемы.
- *Цена*: все издержки, включая розничную цену, которые должен понести покупатель для приобретения искомого решения.

- *Реклама*: передаваемые сообщения и сигналы об имеющихся решениях и их отличительных качествах.
- *Продажа*: процесс переговоров или диалог с участием потенциального покупателя, когда тот ищет подходящее решение своей проблемы.

Что касается *неуправляемых факторов*, то это такие участники, или «действующие лица» рынка, с которыми фирма должна иметь дело, но которыми она не в состоянии управлять. Выше уже говорилось о том, что в целом существуют четыре активных типа участников рынка:

- *Конечные потребители* фирмы (покупатели, пользователи и плательщики) с их изменчивыми потребностями и ожиданиями, которые необходимо удовлетворить при помощи надлежащей привлекательной маркетинговой программы.
- *Дистрибьюторы, или промежуточные потребители* (оптовики, розничные торговцы, промышленные дистрибьюторы) со своими собственными целями и ограничениями, от услуг которых фирма не может отказаться.
- *Конкуренты*, ориентированные на тех же потребителей базового рынка; их невозможно игнорировать и необходимо превзойти.
- *Макромаркетинговая среда*, т. е. экономические, социально-политические и экологические факторы, влияющие на уровень первичного спроса на базовом рынке, которые необходимо прогнозировать.

На некоторых рынках к этим участникам следует добавить *лиц, оказывающих влияние*, т. е. субъектов рынка, recommending использование тех или иных товаров.

На рынке жилищного строительства, например, лицами, способными оказывать влияние, являются архитекторы. Они влияют на выбор многих товаров, таких, как системы отопления, кухонное оборудование, окна и т. д. На фармацевтическом рынке аналогичную роль играют врачи, оказывающие значительное влияние на распространение новых лекарственных препаратов. Игнорировать деятельность таких лиц было бы ошибкой, поэтому для их информирования и получения поддержки требуются целенаправленные коммуникационные действия.

Рыночный аналитик должен как можно точнее определить и осознать роль и влияние вышеуказанных внешних факторов, чтобы затем учесть их при разработке маркетинга-микс.

Структура первичного спроса

Анализ, оценка и прогнозирование спроса — важнейшая составляющая маркетинговых исследований. С помощью этих операций дается количественная оценка рыночного потенциала и текущего уровня спроса, а также составляются прогнозы развития рынка на несколько лет вперед. Получить совокупную оценку общего спроса удастся редко, так что роль рыночного анализа заключается в определении и оценке ключевых компонентов рыночного потенциала. Структура спроса зависит от того, о чем идет речь: о потребительских товарах (длительного и кратковременного пользования), товарах производственного назначения или об услугах.

Спрос на потребительские товары

Оценка спроса обычно проводится по двум показателям: количество потенциальных пользователей (n) и количество товара, приобретаемого одним пользователем (q). Таким образом, мы получаем

$$Q = n \times q,$$

где Q — совокупный спрос в натуральном выражении. Аналогичным образом определяется совокупная выручка от реализации (объем продаж):

$$R = n \times Q \times P,$$

где R — совокупная выручка от реализации; P — средняя цена за единицу товара. На практике оценка этих базовых показателей сопряжена с различными проблемами, зависящими от типа товарной категории. Рассмотрим структуру спроса на основные категории товаров.

Спрос на быстрорасходуемые потребительские товары

Если потребительский товар *не связан с эксплуатацией товара длительного пользования*, совокупный спрос можно рассчитать с учетом следующих данных:

- количество потенциальных потребляющих единиц;
- доля потребителей, использующих товар (уровень охвата рынка);
- размер или частота покупок (уровень проникновения на рынок).

Необходимо различать уровень охвата и уровень проникновения, так как это позволяет определить приоритетные цели стратегии развития рынка: должна ли фирма увеличивать число пользователей или объем потребления в расчете на одного пользователя.

Абсолютный потенциал рынка определяется с учетом того, что уровень охвата равняется 100%, а уровень проникновения оптимален. Для установления текущего уровня первичного спроса необходимы данные о текущем покупательском поведении. В некоторых случаях эти данные можно найти в публикациях государственных органов, получить в отраслевых ассоциациях или проведя собственное рыночное исследование. Главная проблема при оценивании текущего спроса заключается в том, что необходимо выяснить, как частота покупок варьируется в разных группах покупателей. Ответ же на этот вопрос могут дать только первичные источники рыночных данных, например опросы потребителей (потребительские панели).

Если же потребительский товар *связан с эксплуатацией товара длительного пользования* (например, стиральный порошок и стиральная машина), то следует также учесть процент домохозяйств, владеющих таким предметом длительного пользования, и частоту его использования. Итак, нам понадобятся следующие данные:

- количество потенциальных потребляющих единиц;
- процент домохозяйств, владеющих товаром длительного пользования;
- частота использования оборудования;
- средний разовый объем потребления.

В этом случае при определении абсолютного потенциала рынка также предполагается, что процент домохозяйств, владеющих оборудованием, равен 100.

В большинстве случаев средняя частота использования и средний объем потребления известны или могут быть определены технически. Для оценки уровня текущего спроса требуются первичные данные маркетингового исследования.

Спрос на потребительские товары длительного пользования

Различают *спрос, обусловленный первичными покупками*, и спрос, обусловленный необходимостью замены оборудования. В первом случае компонентами спроса являются:

- количество действительных пользователей и темп увеличения уровня оснащенности оборудованием их домохозяйств;
- количество новых пользователей и уровень их оснащенности оборудованием.

Важным фактором увеличения спроса, обусловленного первичными покупками оборудования в рамках генеральной совокупности, является скорость диффузии товаров длительного пользования в среде целевых покупателей. В этом отношении весьма полезно анализировать кривые проникновения на рынок схожих товаров.

Более сложной является оценка *спроса, обусловленного заменой оборудования*. Для этого необходимо идентифицировать и оценить следующие его компоненты:

- имеющиеся предметы длительного пользования (численность населения);
- распределение их по возрасту (распределение населения по возрасту);
- срок службы оборудования (с учетом технического, экономического и морального износа);
- скорость выбывания (прекращения срока службы) товара;
- эффект появления субститутов (новые технологии);
- коэффициент смертности пользователей.

Спрос, обусловленный заменой оборудования, находится в прямой зависимости от скорости, с которой владельцы избавляются от товара вследствие его поломки или устаревания. *Скорость выбывания* можно определить либо по техническому сроку службы продукта, либо с учетом исторически сложившейся длительности эксплуатации.

Если есть возможность получить фактические данные о скорости выбывания от выборки пользователей, то рыночные аналитики могут оценить потенциал замены оборудования на разных сроках его службы.

Обусловленный заменой оборудования спрос также напрямую зависит от текущей численности населения и от срока службы товара. Темп замены не обязательно совпадает с темпом выбывания. Скорость выбывания указывает долю выпущенного количества товара длительного пользования, которая отправляется на свалку, другими словами, исчезает. Товар длительного пользования может устареть из-за того, что он стал экономически невыгодным либо просто вышел из моды с точки зрения пользователей.

В целом можно считать, что скорость выбывания обратно пропорциональна длительности материального жизненного цикла товаров данной категории. Другими словами, если товар служит в среднем 12 лет, то теоретически скорость выбывания за год составит 8,3%.

Вставка 7.2. Пример расчета спроса, обусловленного заменой оборудования

В качестве примера рассмотрим автомобильный рынок. Предположим, что средний технический срок службы легкового автомобиля равен 10-11 годам. Если ожидаемый срок службы признать равным 12,5 годам, то скорость выбывания в год составит около 8%, что, учитывая количество зарегистрированных автомобилей, эквивалентно уровню спроса на замену 1,7 млн машин. Если бы ожидаемый срок службы равнялся всего 9 годам, то скорость выбывания составила бы 11,1%, а уровень обусловленного заменой оборудования спроса — 2,1 млн машин.

Разумеется, ожидаемый уровень первичного спроса на товар длительного пользования напрямую зависит от прогноза его технического срока службы.

Некоторые необходимые для оценки первичного спроса данные, а именно сведения об имеющихся товарах и их распределении по возрасту, можно почерпнуть из анализа прошлых продаж. Распределение по возрастам можно установить и путем выборочного исследования владельцев легковых автомобилей, например когда те решают приобрести новую машину взамен старой. Правда, все это ничего не говорит о причинах (виде износа), подтолкнувших потребителей к решению о замене оборудования. К примеру, технически пригодный товар может быть заменен новым по экономическим причинам, если последний требует меньших затрат на эксплуатацию. Замена может быть обусловлена и психологическими причинами, например восприимчивостью пользователя к дизайну новых моделей. Наконец, при наступлении срока замены покупатель может решить переключиться на другую категорию товаров, выполняющих ту же базовую функцию.

На рынке систем центрального отопления наблюдается значительный технический прогресс: появились низкотемпературные бойлеры, более экономичные в плане потребления топлива. Данная инновация ускорила темпы замены существующих бойлеров новыми. Одновременно с этим повысилась эффективность и других устройств, например тепловых насосов, которые во многих случаях пришли на смену традиционным отопительным системам.

В большинстве западных стран уровень оснащенности домохозяйств оборудованием весьма высок и даже близок к максимуму, поэтому основная масса продаж товаров длительного пользования связана именно с заменой оборудования.

Спрос на потребительские услуги

Спрос на услуги можно оценивать тем же способом, что и спрос на потребительские товары. Он зависит от количества потенциальных потребителей и от частоты пользования услугой. Однако услуги имеют ряд характеристик, накладывающих заметный отпечаток на их маркетинг-менеджмент. Данные характеристики обусловлены неосязаемостью и несохраняемостью услуг, а также тем, что их оказание предполагает прямой контакт с обслуживающим персоналом или организацией. Это влечет за собой существенные изменения в управленческих подходах [23], [1].

Классификация услуг

Услуги чрезвычайно разнообразны, поэтому попыток их классифицировать множество. Одна из систем классификации основана на эволюции услуг и включает в себя пять категорий:

1. *Неквалифицированные бытовые услуги.* К этой категории относятся различные работы по дому, уборка зданий и улиц и подобные традиционные услуги.
2. *Квалифицированные бытовые услуги.* Данные услуги появляются по мере индустриализации общества, когда в нем возникают потребности в услугах государственных служб, различного рода ремонте, специализированных оптовых и розничных предприятиях.
3. *Профессиональные услуги.* По мере увеличения числа товаров появляются высококвалифицированные специалисты, такие, как юристы, бухгалтеры, консультанты, маркетинговые исследователи.
4. *Массовые потребительские услуги.* Увеличение доходов населения приводит к возникновению целого ряда услуг, существующих главным образом за счет эффектов масштаба. К ним относятся внутренний и международный транспорт, сдача жилья внаем, быстрое питание, прокат автомобилей, развлечения.
5. *Высокотехнологичные деловые услуги.* Активное использование продуктов высоких технологий создает потребность в новых услугах, а также в более эффективном предоставлении ранее существовавших услуг. Так, в последние годы мы стали свидетелями бурного роста услуг по ремонту средств обработки информации, телекоммуникационных и других электронных устройств.

Также услуги можно классифицировать в зависимости от их *объектов* (люди или оборудование), *длительности контакта с потребителем* и *типа оказывающей их организации* {государственная или частная}.

Неосвязаемость услуг

Услуги *нематериальны*. Они существуют только в процессе предоставления и потребления. Их нельзя осмотреть до совершения покупки, а любой деятельности по оказанию услуги должны предшествовать сбытовые усилия. В сущности, организация сферы услуг продает *обещание удовлетворения*. В отличие от потребительских товаров услуги не имеют никакой физической базы, за исключением разве что организационной структуры фирмы — поставщика услуги, да и то только в случае, когда она не скрыта от потребителя. Услугу нельзя увидеть, потрогать, понюхать, услышать или попробовать на вкус перед покупкой — опять же, за исключением случаев, когда предоставление услуги сопряжено с физическими структурами (зданиями, самолетами, гостиничными номерами и т. д.).

Таким образом, с точки зрения покупателя, неопределенность при покупке услуг намного выше, поэтому коммуникационная роль фирмы состоит в уменьшении этой неопределенности посредством предоставления физических подтверждений, знаков, символов или иных индикаторов качества. Подробнее об этом см. в [13] и [30].

Несохраняемость услуг

Так как услуги неосвязаемы, их невозможно хранить. Своими «производственными» мощностями фирма — поставщик услуги может пользоваться только при наличии спроса. Полностью удовлетворить внезапные всплески спроса невозможно, поэтому часть потенциального бизнеса неизбежно теряется.

Например, если авиалайнер взлетает с 20 свободными креслами, доход, который мог быть получен от этих 20 мест, упускается навсегда. Напротив, если розничный торговец не продает пару джинсов сегодня, он может отправить их на склад и продать позже.

Из-за несохраняемости услуг могут иметь место случаи, когда спрос превышает предложение. К примеру, у авиакомпании может не оказаться достаточного количества мест, чтобы перевезти всех пассажиров. Потребители остаются в аэропорту, а компания недополучает потенциальную прибыль.

Следовательно, важнейшая задача поставщиков услуг заключается в том, чтобы оптимально синхронизировать спрос и предложение. Достигается это путем корректировки производственной мощности, т. е. изменения предложения, а также путем изменения спроса посредством ценового стимулирования и прочих видов продвижения.

Неразделимость услуг

Услуги предоставляются и потребляются одновременно, причем клиент принимает самое непосредственное участие в процессе обслуживания. Отсюда следуют два вывода. Во-первых, поставщик услуги обязательно вступает в прямой контакт с потребителем и является частью услуги. Человеческий фактор — одна из важнейших особенностей сферы услуг. Индивидуальная природа услуг затрудняет их стандартизацию. Во-вторых, клиент является участником процесса обслуживания, поэтому взаимодействие между ним и поставщиком услуги может отразиться на качестве последней.

Как следствие у фирмы возникают трудности с поддержанием стабильного качества услуги. Тотальный контроль качества — одна из самых главных задач предприятий сферы услуг. Подробнее о составляющих качества услуги мы будем говорить в гл. 11.

Непостоянство качества услуг

Принято различать товары и услуги, достоинства которых потребитель оценивает *до приобретения*, т. е. в процессе поиска, *после покупки*, а также товары, качество которых невозможно оценить даже *после потребления*. Услуги в большинстве своем относятся к двум последним категориям. В особенности это относится к услугам консультантов, юристов, врачей, бухгалтеров, рекламных агентств и т. д.

Говоря о качестве услуг, следует учитывать следующие четыре характеристики:

- Оценивать качество услуг потребителям сложнее, чем качество товаров, потому что сделать это можно только после покупки либо вообще невозможно.
- Качество услуги основано на восприятии клиента, причем восприятию не только результата услуги, но и процесса ее оказания.

- Восприятие качества услуги есть результат сопоставления того, что потребитель ожидал до того, как получить услугу, и восприятия того, что он фактически получил. Разные индивиды имеют различное восприятие и различные ожидания.
- В процессе предоставления услуги оказывается важным *человеческий фактор*, что затрудняет поддержание стабильного, стандартизованного уровня качества. Разные индивиды оказывают одни и те же услуги по-разному, поэтому результаты у одного и того же поставщика услуг в разные периоды времени могут колебаться.

Подробнее об управлении качеством в сфере услуг вы можете узнать из работ В. Цайтмэла и др. [30] и Л. Берри [2], о маркетинге услуг — из книги Д. Куртца и К. Клоу [12].

Менеджмент в сфере услуг

Указанные характеристики спроса на услуги определяют особенности менеджмента в данной сфере. Фирма должна принимать во внимание одновременно: (а) производственные ограничения, ведущие к стандартизации и максимальному использованию информационных технологий; (б) цели контроля качества, ведущие к развитию персонального взаимодействия с клиентами; (в) цели дифференцирования. Как показано на рис. 7.3, деятельность по оказанию услуг можно классифицировать по двум основным признакам, каждый из которых имеет две градации: *трудоемкость* предоставления услуги и *степень взаимодействия и кастомизации*.

Как указано на рис. 7.3, с учетом этих двух признаков можно выделить четыре вида деятельности по оказанию услуг:

- «*Фабрики услуг*». Это предприятия сферы услуг с относительно низкой интенсивностью труда и невысоким уровнем взаимодействия с клиентами — авиакомпании, грузоперевозки, гостиницы, курорты.

		Степень взаимодействия и кастомизации	
Трудоемкость	Низкая	«Фабрики услуг» Авиакомпании Грузоперевозки Гостиницы	«Сервисные мастерские» Больницы Автосервис Другие виды ремонта
	Высокая	Массовые услуги Розничная торговля Оптовая торговля Школы	Профессиональные услуги Врачи Юристы Бухгалтеры
		Низкая	Высокая

Рис. 7.3. Матрица процесса оказания услуги [20]

- *«Сервисные мастерские».* Здесь уровень взаимодействия с потребителями или кастомизации выше. Такие предприятия также отличаются повышенным по сравнению с трудозатратами уровнем использования технических средств, но взаимодействия и кастомизации в них больше. К категории «сервисных мастерских» относятся больницы, станции ремонта автомобилей, рестораны.
- *Массовые услуги.* Такие услуги отличаются высокой трудоемкостью и в то же время относительно низким уровнем взаимодействия с клиентами и кастомизации. Это услуги розничных торговцев, школ, прачечных, профессиональных химчисток и т. д.
- *Профессиональные услуги.* Когда степень взаимодействия с потребителями возрастает и/или ключевым словом при обслуживании становится «кастомизация», массовые услуги превращаются в профессиональные. Классические примеры — услуги врачей, юристов, бухгалтеров, архитекторов.

Данная классификация услуг не является жесткой и фиксированной: фирмы постоянно изобретают что-то новое, видоизменяют свою деятельность.

Например, с изобретением «быстрого питания» (фаст-фуда) степень взаимодействия с потребителем и кастомизации, равно как и интенсивность труда, значительно снизились. Рестораны «фаст-фуд» переходят в разряд «фабрик услуг».

Аналогичные изменения происходят в розничном секторе. С появлением торговли по каталогам, электронной коммерции и магазинов складского типа трудоемкость традиционной розничной деятельности стала снижаться. Одновременно с этим наблюдается противоположная тенденция: внутри торговых центров появляются бутики, в которых общение с покупателями и кастомизация ставятся во главу угла. В этом случае фирма переходит из левого нижнего квадранта в правый нижний.

Спрос на товары производственного назначения

В гл. 3 мы показали, что спрос на товары производственного назначения фактически является *производным* от спроса на потребительском рынке. Это означает, что поставщики таких товаров должны отслеживать ситуацию не только на своих рынках сбыта, но и на рынках, обслуживаемых их покупателями, и далее по цепочке. Конечно, многие товары производственного назначения очень далеки от конечного потребителя и проследить всю цепочку до конца бывает трудно. Это отдаление тем очевиднее, чем больше промежуточных потребителей разделяют производителя и конечного пользователя. В других случаях связь весьма очевидна, как, например, в случае с объемом продаж автомобилей и производством листовой стали.

Так, если потребители не приобретают дома, машины, одежду, аудиотехнику, образовательные или медицинские услуги, снижается потребность в лесоматериалах, стали, хлопке, пластмассе, компьютерных компонентах и бланках истории болезни. Следовательно, промышленность потребляет меньше энергии, ей требуется меньше услуг по перевозке грузов, меньше станков и инструментов [16, с. 390].

Когда продукция производителя имеет множество предназначений, задача планирования ощутимо усложняется.

Спрос на товары производственного назначения имеет разную структуру в зависимости от того, о чем идет речь: о расходных материалах, деталях и комплектующих изделиях или промышленном оборудовании. Данные, необходимые для оценки спроса, за редкими исключениями идентичны тем, которые требуются в случае со спросом на потребительские товары.

Спрос на расходные материалы производственного назначения

В данном случае мы говорим о товарах, потребляемых производственным предприятием, но не входящих в состав готовой продукции. Спрос на них определяется исходя из:

- количества потенциальных промышленных пользователей (ранжированных по величине);
- доли действительных пользователей (ранжированных по величине);
- средней активности (загрузки производственных мощностей) действительного пользователя;
- объема потребления в расчете на одно использование.

Объем потребления задается техническими нормативами и устанавливается относительно просто. Несложно установить и количество компаний с той или иной численностью персонала, фондом заработной платы, объемом поставок и т. д. Пример расчета приведен во вставке 7.3. Главным фактором неопределенности в этом примере является текущая доля действительных пользователей.

Спрос на детали и комплектующие изделия

Детали и комплектующие изделия входят в состав товаров, выпускаемых предприятием-потребителем. Таким образом, спрос на них напрямую связан с объемом производства клиентской фирмы. Компонентами данного спроса являются:

- количество потенциальных промышленных пользователей (ранжированных по величине);
- доля действительных пользователей (ранжированных по величине);

Вставка 7.3. Расчет спроса на расходный материал производственного назначения

Cleanchem Company разработала реагент для очистки воды, предназначенный для производителей бумаги. Общий объем поставок бумаги в Северо-Западном регионе составляет \$700 млн. Данные из отраслевых публикаций и информации, полученной от местной водопроводной компании, показывают, что бумажные фабрики потребляют 0,01 галлона воды в расчете на доллар готовой продукции. Инженеры *Cleanchem* рекомендуют использовать не менее 0,25 унций реагента на галлон воды, а оптимальным показателем называют 0,30 унции. Таким образом, абсолютный рыночный потенциал лежит в пределах от 1 млн 750 тыс. унций ($\$700 \text{ млн} \times 0,01 \times 0,25$) до 2 млн 100 тыс. унций. Данные оценки необходимо скорректировать с учетом уровня активности бумажных фабрик [16, с. 183].

- объем производства в расчете на одного действительного пользователя;
- объем потребления в расчете на одно готовое изделие.

В качестве показательного примера этой разновидности спроса можно привести производителей деталей и комплектующих для автомобилей. Как показано на рис. 7.4, колебания потребительского спроса на автомобили в конечном итоге приводят к флуктуациям спроса на их компоненты. Следовательно, для прогнозирования спроса на собственную продукцию производитель деталей и комплектующих обязан внимательно следить за развитием спроса на конечный продукт.

Спрос на промышленное оборудование

В данном случае речь идет о товарах, необходимых для производственной деятельности (станках, компьютерах и т. д.). Они относятся к товарам длительного пользования, и потому необходимо различать первичный спрос и спрос, обусловленный заменой. *Первичный спрос на оборудование* обусловлен следующими факторами:

- количество компаний, оснащенных оборудованием (ранжированных по величине);
- увеличение производственных мощностей.
- количество фирм, являющихся новыми пользователями (ранжированных по величине).
- производственные мощности.

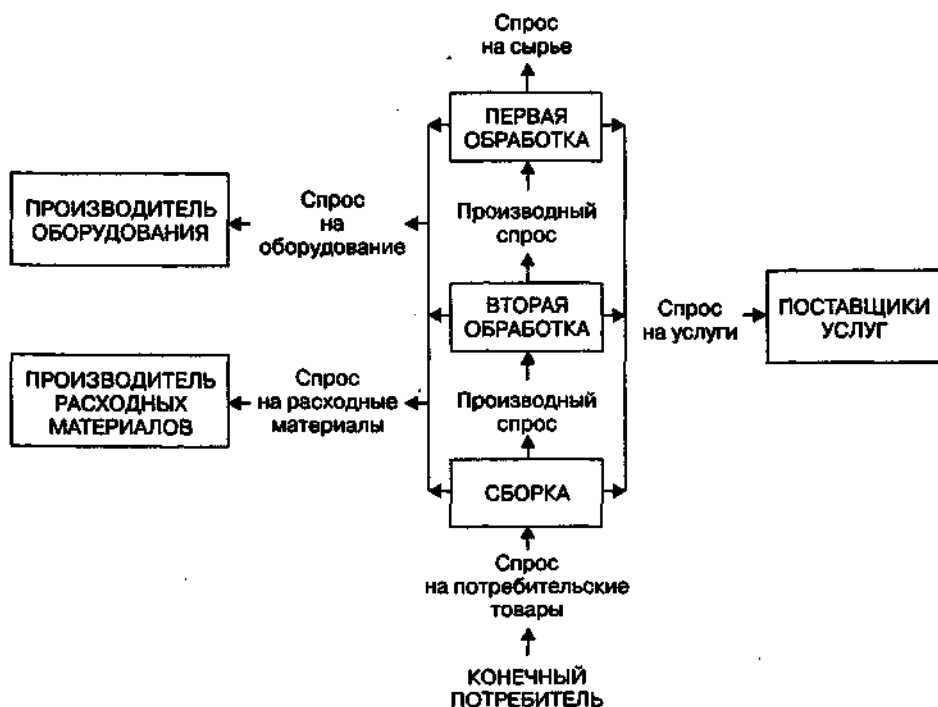


Рис. 7.4. Производный спрос на промышленное оборудование

Спрос, обусловленный заменой оборудования, определяется такими факторами:

- размером существующего парка;
- распределением существующего парка по возрасту и его технологическим уровнем;
- распределением сроков службы оборудования;
- частотой замены оборудования;
- эффектом снижения производственной мощности.

Эффект ускорения

Спрос на промышленное оборудование напрямую связан с производственной мощностью клиентских компаний, а потому даже небольшое колебание конечного спроса может привести к очень большому изменению спроса на оборудование. Данное явление получило название *эффекта ускорения* (акселерации).

Предположим, например, что срок службы парка станков равен десяти годам. Если спрос на потребительские товары, производимые на этих станках, возрастает на 10%, то 10% существующей совокупности необходимо будет заменить, а производственную мощность в ответ на увеличение спроса нарастить на 10%. Таким образом, спрос на станки удвоится. Если же спрос на выпускаемые потребительские товары снизится на 10%, то потребуются 90% текущей производственной мощности, а потому 10% выбывающих станков возмещать не придется. Следовательно, спрос на станки упадет до нуля.

Непостоянство спроса на промышленное оборудование свидетельствует о том, что для точного прогнозирования спроса компании должны анализировать как спрос на свою собственную продукцию, так и конечный спрос на продукцию компаний, которые ее приобретают. Графики на рис. 7.5 иллюстрируют «эффект ускорения» на двух разных рынках.

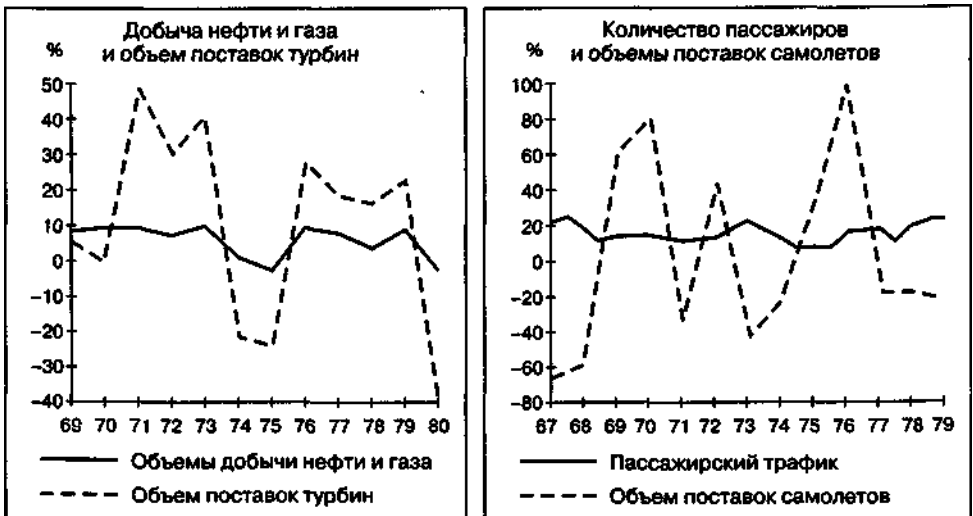


Рис. 7.5. Примеры непостоянства спроса на оборудование [3]

Выводы для маркетинга

Помимо трудности прогнозирования объемов продаж производный характер спроса сказывается и на операционном маркетинге. Динамичная фирма — поставщик товаров производственного назначения может направить сбытовые усилия не только на своих непосредственных потребителей, но и на *косвенных потребителей*, располагающихся ниже по производственной цепочке (рис. 7.6).

Так, компания *Recticel* адресует рекламу о преимуществах своего пенополиуретана не только дистрибьюторам мягкой мебели, но и широкой публике. Тем самым она стремится убить двух зайцев: во-первых, стимулировать конечных пользователей требовать у производителей использования именно пены «Recticel», во-вторых, поддержать производителей, которые уже пользуются данным материалом.

Концентрируясь на нижестоящих звеньях цепочки, производственная фирма фактически применяет *стратегию втягивания* (*pull strategy*) в дополнение к более традиционным сбытовым усилиям, направленным на прямых потребителей (*стратегия вталкивания*, *ИЛИ push strategy*). Чтобы снизить свою зависимость от прямых потребителей, динамичные производители должны применять упреждающий маркетинг и действовать более активно при стимулировании спроса на каждом уровне цепочки поставок.

Анализ возможностей роста

Разрыв между текущим и абсолютным уровнями спроса показывает степень развитости или неразвитости рынка товара. Чем эта разница больше, тем больше существует возможностей для роста, и наоборот, чем она меньше, тем ближе рынок к состоянию насыщения.

Дж. Вебер предложил систему анализа расхождений между абсолютным потенциалом рынка и текущим объемом продаж компании, названную анализом разрывов (*gap analysis*) [27]. Всего выделяются четыре возможности для роста (рис. 7.7): разрыв в использовании, разрыв в дистрибуции, разрыв в продуктовой линии и конкурентный разрыв. Конкурентный разрыв обусловлен продажами торговых марок прямых конкурентов на данном товарном рынке, а также продажами товаров-заменителей (субститутов). Остальные разрывы представляют собой «чистые» возможности для роста и кратко будут рассмотрены ниже.

Разрывы в дистрибуции

Разрыв в дистрибуции возникает при отсутствии дистрибуции на товарном рынке или при его недостаточном охвате. Наблюдаются три типа разрывов в дистрибуции:

- *разрыв в охвате* возникает, когда фирма не осуществляет сбыта товара во всех географических регионах, которые можно обслужить;
- *разрыв в интенсивности* возникает при недостаточном количестве торговых точек в обслуживаемом географическом регионе, куда поставляется товар;
- *разрыв в экспозиции* возникает, когда товары фирмы плохо или неадекватно располагаются на прилавках и витринах торговых точек, охваченных дистрибуцией.

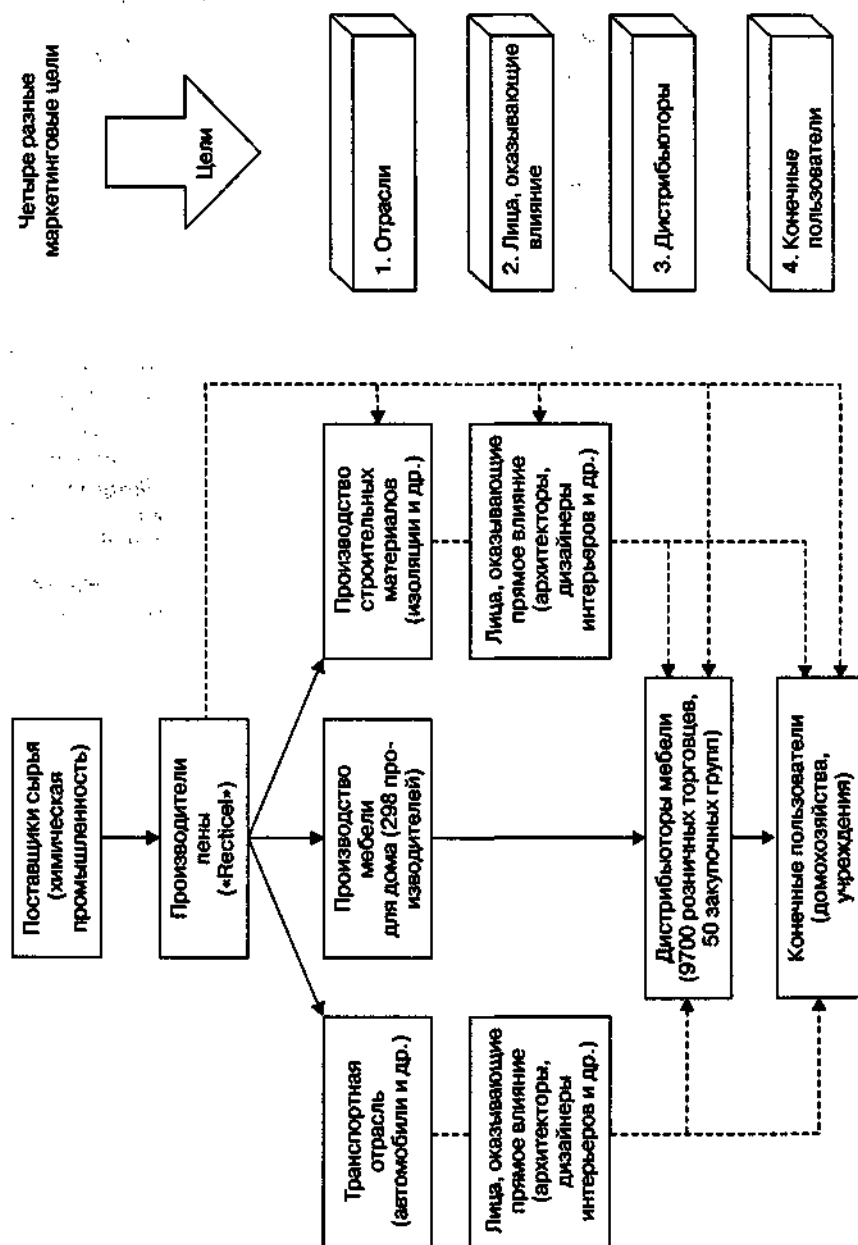


Рис. 7.6. Пример производного спроса: рынок пенополиуретана

Абсолютный потенциал рынка**Рис. 7.7.** Анализ возможностей роста [27]

Любой из этих трех разрывов может негативно сказаться на объеме продаж товара. Прежде чем выпускать на рынок новые продуктовые линии, фирма должна попытаться сократить эти разрывы.

Разрывы в использовании

Разрыв в использовании обусловлен недостаточным потреблением товара. Выделяются три типа таких разрывов:

- *разрыв неиспользования*, т. е. потребители, которые потенциально могут потреблять товар, но по каким-то причинам этого не делают;
- *разрыв неактивного пользователя*, т. е. потребители, которые используют товар, но не в каждой потенциально возможной ситуации использования;
- *разрыв неактивного использования*, т. е. потребители, которые используют товар, но в меньшем количестве, чем это возможно.

Стратегия, направленная на ликвидацию этих разрывов, будет способствовать развитию первичного спроса и тем самым пойдет на пользу всем конкурирующим фирмам.

Разрывы в продуктовой линии

Разрыв в продуктовой линии имеет место, когда фирма выпускает не весь ассортимент товаров одного класса. Может существовать семь типов такого разрыва:

- *Разрывы, связанные с количеством.* «Количество» товара можно определить тройко: «емкость тары» в случае с предметами потребления, такими, как прохладительные напитки и стиральные порошки, «объем» в случае с предметами длительного пользования, такими, как холодильники, а также «мощность» в случае с автомобильными двигателями, компьютерами и станками.
- *Разрывы, связанные с опциями.* Специально для потребителей с особыми запросами фирма может предложить дополнительные функции или услуги, так называемые опции. В качестве одного из примеров можно привести легковые автомобили. Предлагая большое количество опций, автопроизводители могут выпустить большее количество машин, каждая из которых чем-то отличается от остальных.
- *Разрывы, связанные со стилем, цветом, вкусом и запахом.* Стил и цвет могут быть важны в случае с одеждой, обувью, бытовой техникой, автомобилями и т. д.; вкусы и запахи могут быть важными средствами расширения линий продовольственных товаров и напитков, табачных изделий, туалетных принадлежностей и т. п.
- *Разрывы, связанные с формой.* Одна из форм товара может быть более привлекательной для потребителей, чем остальные. К характеристикам формы относятся метод или принцип действия (бензиновые и электрические газонокосилки), консистенция товара (лекарства в форме жевательных таблеток, растворов, шипучих порошков или таблеток), состав ингредиентов товара (кукурузное масло или растительный маргарин) и тип упаковки (одноразовая, многоразовая, возвратная, легко открывающаяся и т. д.).
- *Разрывы, связанные с качеством.* Производители нередко практикуют выравнивание цен, когда потребителям предлагается выбирать товары исключительно на основе качества в рамках данного ценового уровня. Производители спортивных товаров предлагают теннисные ракетки и клюшки для гольфа разных типов: от моделей «для начинающих» (недорогих) до профессиональных (очень дорогих).
- *Разрывы, связанные с брендами дистрибьюторов.* Значительная часть выручки фирм-производителей приходится на продажу «безымянных» товаров розничным торговцам, которые ставят на них свою торговую марку, например «Saint Michael» (марка британской сети магазинов *Marks & Spencer*). Для производителя выпуск товаров под такими частными торговыми марками может оказаться способом ликвидации разрывов в товарной линии.
- *Разрывы, связанные с сегментами.* Как было сказано в гл. 6, фирма может применять разные стратегии охвата рынка. Любой неохваченный каким-либо из товаров фирмы сегмент представляет собой разрыв в товарной линии.

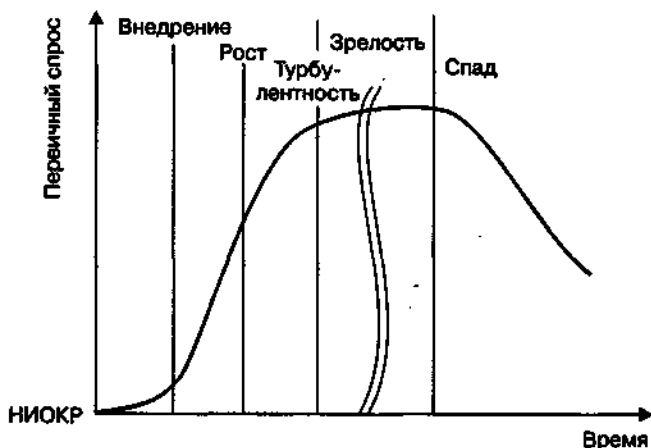
Каждый из рассмотренных здесь разрывов представляет собой возможность для роста фирмы путем инноваций или дифференцирования продукции.

Стратегии ликвидации всех вышеуказанных разрывов в кратком виде представлены на рис. 7.7. Подробнее эти стратегии будут рассмотрены в гл. 11. К *стратегиям развития*, инициируемым самой фирмой, следует добавить *естественные изменения* величины рыночного потенциала отрасли. Данные изменения обусловлены жизненным циклом товара.

Модель жизненного цикла товара

Анализ рыночного потенциала представляет собой первый, по большей части количественный, этап анализа привлекательности. Его необходимо дополнить исследованием жизненного цикла товара, или эволюции потенциального спроса на товар или услугу в течение времени. Жизненный цикл товара (ЖЦТ) — динамичная по своей сути концепция, заимствованная из биологии. Модель представляет собой 5-образную кривую, разделенную на пять стадий. Первая стадия, стадия внедрения, это начало продаж товара на рынке. За ней следуют стадия экспоненциального роста, стадия турбулентности, стадия зрелости и стадия спада. Идеальная модель ЖЦТ представлена на рис. 7.8а, а на соседнем графике (рис. 7.8б) показан жизненный цикл аудионосителей во Франции, в частности долгоиграющих пластинок и компакт-дисков.

а) Идеализированная модель ЖЦТ



б) Жизненный цикл аудионосителей во Франции



Рис. 7.8. Концепция жизненного цикла товара

Детерминанты модели жизненного цикла товара

Прежде чем приступить к рассмотрению ЖЦТ, его стадий и значения для маркетинга, важно определить, о каком типе товара в данной модели идет речь.

Говорим ли мы о категории товаров (компьютеры), или об определенном типе товаров внутри данной категории (микрокомпьютеры), или о конкретной модели (портативные компьютеры-ноутбуки), или о конкретной торговой марке («Compaq»)?

При правильном применении модель ЖЦТ может использоваться на любом из этих уровней, но наиболее продуктивен анализ на уровне *товарного рынка*, как он был определен в гл. 6. Товарный рынок лучше всего подходит для анализа жизненного цикла, поскольку он наиболее точно описывает покупательское поведение в рамках категории товаров и яснее всего определяет объект исследования: *товар рассматривается как конкретная совокупность выгод, предлагаемых конкретной группе покупателей*. Один и тот же товар вполне может иметь разные кривые жизненного цикла на разных географических рынках или в разных сегментах одного рынка. Каждый товарный рынок также имеет свой жизненный цикл, в котором отражена эволюция не только товара, по большей части определяемая технологическим прогрессом, но и первичного спроса, а также его детерминантов. Это означает, что необходимо четко различать жизненный цикл товара (ЖЦТ) и жизненный цикл торговой марки, или бренда (ЖЦБ).

Модель жизненного цикла товарного рынка

Главной движущей силой любого товарного рынка является первичный спрос и его детерминирующие факторы: как неуправляемые факторы среды, так и полностью управляемые маркетинговые переменные отрасли. Одним из самых главных неуправляемых факторов следует признать *эволюцию технологии*, которая приводит к появлению новых, более эффективных товаров и устареванию товаров существующих. Второй фактор — это *эволюция производственных и потребительских норм*, из-за которой определенные товары становятся непригодными, и рынок требует новых. Таким образом, модель ЖЦТ отражает историю продаж товаров одной технологии, представляющих собой один из (множества возможных) вариантов удовлетворения потребности определенной группы покупателей.

Данные факторы обнаруживаются во всех секторах бизнеса, однако не исключено, что более защищенные товарные рынки будут иметь и более продолжительный цикл жизни, чем остальные. Также на жизненный цикл существенно влияют предпринимаемые в отрасли маркетинговые усилия, особенно в период расширения рынка. Рынком движут наиболее динамичные компании: они направляют его эволюцию, которая в конечном итоге приводит к обновлению, т. е. к появлению нового поколения товаров. Соответственно единственно верной модели ЖЦТ не существует, что подтверждается исследованиями, выявившими множество разновидностей кривой жизненного цикла [6], [24].

Модель жизненного цикла бренда

Движущим элементом торговой марки является *селективный спрос*. Он определяется эволюцией базового рынка, но с учетом фактора конкуренции: соотноше-

ния общих маркетинговых усилий применительно к определенной торговой марке по сравнению с другими конкурирующими марками. Нередки ситуации, когда на расширяющемся рынке присутствуют бренды, находящиеся на стадии спада, и наоборот.

Исполнительный директор компании *Procter & Gamble* не верит в модель ЖЦТ и в подтверждение своих слов ссылается на торговую марку «Tide», выпущенную на рынок в 1947 г. и в 1976 г. все еще находившуюся на стадии роста. На самом деле за 29 лет существования этот товар претерпел 55 модификаций, обусловленных адаптацией к таким рыночным изменениям, как появление новых потребительских привычек, характеристик стиральных машин, новых тканей и т. д. [7, с. 61].

Очевидно, что жизненный цикл бренда во многом определяется контролируемой компанией факторами: применяемой маркетинговой стратегией и масштабом вкладываемых в нее усилий. Дж. Карон проследил историческое развитие тысячи с лишним торговых марок и выделил пять стадий типичного ЖЦБ (рис. 7.9) [5]. Полученная кривая очень похожа на ту, которая наблюдалась на американских рынках продовольственных товаров и косметики [И]. Краткое описание стадий ЖЦБ дано во вставке 7.4. Далее в этой главе мы будем говорить о жизненном цикле товарного рынка (ЖЦТ), а не о жизненных циклах отдельных брендов.

Стратегические выводы из модели жизненного цикла товара

По мере того как рынки товаров растут, достигают зрелости и выходят на стадию спада, должна видоизменяться и маркетинговая стратегия, отражая изменения



Рис. 7.9. Пять стадий жизненного цикла бренда [5]

Вставка 7.4. Жизненный цикл бренда [5]

Исследование выборки из одной тысячи торговых марок показало, что типичный жизненный цикл бренда состоит максимум из пяти стадий. Приблизительно в 85% рассмотренных случаев ЖЦБ включал в себя от двух до четырех стадий.

1. *Внедрение.* Ежегодно по всему миру регистрируется свыше миллиона торговых марок. Так, в 1995 г. во Франции было зарегистрировано 61 583 бренда. На этой стадии новая марка концентрирует свои маркетинговые усилия на создании собственной индивидуальности.
2. *Утверждение.* После того как эффект моды проходит, объемы продаж брендов с низким потенциалом падают. Крупные закупочные центры перестают приобретать такие марки. Оставшиеся бренды разграничивают свои территории.
3. *Консолидация.* Признанные бренды должны подтверждать свои национальные и/или международные стратегические амбиции, заявлять о своем отличии, расширять дистрибьюторский охват и т.д. Цель — «удержать» и расширить долю рынка.
4. *Развертывание.* Благодаря постоянному обновлению маркетинга-микс, проводимому в ответ на рыночные изменения, расширяющиеся бренды видоизменяют свои позиции и завоевывают новые типы потребителей. Некоторые марки не могут найти новые идеи и пополняют ряды убывающих брендов. Некоторых ожидают маркетинговые кризисы.
5. *Орбитальное положение.* Бренд полностью контролирует рынок. Имея богатый опыт, успех, репутацию и статус среди своих покупателей, марка выходит на высокую орбиту. Чтобы удержаться в этом положении, она должна постоянно развивать свой стиль и язык, причем делать это так, чтобы потребители принимали изменения.

Даже на этой последней стадии торговая марка не чувствует себя в безопасности. Пять стадий развития (см. рис. 7.8) выглядят как настоящий боевой путь.

поведения покупателей и конкурентной среды. Сам факт существования жизненного цикла товара служит подтверждением того, что:

- На каждой стадии складывается своя экономическая и конкурентная среда.
- Для каждой стадии должна быть определена приоритетная стратегическая цель.
- На каждой стадии существует своя структура затрат и прибыли товара.
- Маркетинговая программа должна быть адаптирована к каждой из стадий ЖЦТ.

Одной из самых больших сложностей является сокращение ЖЦТ: у фирмы остается все меньше и меньше времени на выпуск инноваций и достижение своих целей.

Стадия внедрения

На стадии внедрения рынок часто (но не всегда) характеризуется медленными темпами роста объема продаж. Причинами этого могут быть различные факторы внешней среды:

- Первым из них является *неопределенность технологий*. Нередко компания-пионер не может похвастаться мастерским владением инновационной технологией (вставка 7.5). Кроме того, в зависимости от реакции рынка на первые товары сама технология может развиваться или меняться, поэтому производитель пока не может рассчитывать на ее наиболее эффективное использование.
- Вторым фактором среды являются *дистрибьюторы*, которые могут с большой неохотой браться за распространение товара, который еще не привлек внимания основной массы потребителей. Промышленному дистрибьютору необходимо время, чтобы самому ознакомиться с товаром, его техническими характеристиками и основными функциями, что также замедляет процесс.
- Третий фактор — *потенциальные покупатели*. Во многих случаях они не торопятся менять свои потребительские или производственные привычки; причиной этого могут быть связанные с таким «переключением» затраты или просто настороженное отношение к новинкам. Первыми потребителями товара становятся только наиболее инновационные потребители. Эта группа новаторов представляет собой довольно незначительный сегмент рынка, что также обуславливает небольшой объем продаж на стадии внедрения.
- Последний фактор внешней среды — *конкуренция*. Обычно выпускающая инновационный товар компания некоторое время не имеет прямых конкурентов. Длительность этого периода зависит от степени патентной защищенности инновации (если, конечно, патент имеется). Однако конкуренция со стороны товаров-субститутов может быть очень сильной. Исключение составляют лишь случаи так называемой прорывной инновации, когда таких конкурентов не существует.

Вставка 7.5. Преимущество первого игрока: миф или реальность? [21, с. 160-165]

Преимущества первого игрока	Преимущества подражателя
Имидж и репутация	Уменьшение риска (меньше капитальные и временные затраты)
Лояльность торговой марке	Более низкие расходы на НИОКР
Возможность занять лучшую рыночную позицию	Более низкие расходы на обучение
Технологическое лидерство	Выход на рынок сопровождается активным продвижением
Возможность устанавливать	Технологический скачок
Доступ к дистрибьюторам	производственные стандарты
Эффекты опыта	Навязывание нового стандарта
Патенты как барьер для входа	Обучение на примере изменяющегося рынка
	Обмен опытом других фирм
Затраты на переключение как барьер для входа других фирм	

Данная фаза характеризуется высоким уровнем неопределенности. Дело в том, что технология находится на стадии развития, конкуренты пока неизвестны, очертания базового рынка только-только начинают вырисовываться, а информация о рынке крайне скудна. Чем более революционна инновация, тем выше неопределенность.

К внутренним факторам, характеризующим стадию внедрения, стоит отнести отрицательные денежные потоки, большие маркетинговые расходы, высокие производственные издержки и во многих случаях большие затраты на исследования и разработки, — все это необходимо амортизировать. Наличие этих факторов становится причиной того, что новый товар оказывается в очень рискованном финансовом положении. Поэтому чем короче фаза внедрения новинки, тем лучше для прибыльности компании.

Длительность стадии внедрения зависит от восприимчивости со стороны менее инновационных потенциальных покупателей. Она обусловлена разными факторами:

- существенность выгод, обеспечиваемых новым товаром, для покупателя;
- присутствие или отсутствие затрат на адаптацию новинки, которые должен понести покупатель;
- совместимость товара с имеющимися способами производства или потребления;
- наблюдаемая природа выгод, обеспечиваемых новым товаром;
- возможность апробации нового товара;
- конкурентное давление на решение клиента принять новинку.

С учетом этих факторов главнейшая стратегическая цель компании состоит в как можно более быстром *создании первичного спроса* и, соответственно, в сокращении стадии внедрения.

Данная приоритетная цель включает:

- обеспечение осведомленности о существовании товара;
- информирование рынка о преимуществах нового товара;
- стимулирование потенциальных покупателей к пробной покупке товара;
- формирование каналов текущего и будущего распределения.

Таким образом, на самой ранней стадии ЖЦТ маркетинговая стратегия направлена главным образом на обучение потребителей. Соответственно *маркетинговая программа* на данной стадии должна иметь следующие характеристики:

- единственную основную версию товара;
- систему эксклюзивного или селективного сбыта;
- формирование низкой чувствительности к цене;
- информативную коммуникационную программу.

Существует несколько альтернативных типов стратегии выпуска нового товара на рынок. В частности, они различаются с точки зрения ценовой политики. Дилемма ценообразования по методу «снятие сливок» и по методу «проникновение на рынок» будет рассмотрена в гл. 13.

Стадия роста

Если товар успешно сдает «экзамен на внедрение», он переходит на *стадию роста*. Эта стадия характеризуется увеличением темпов роста объемов продаж. Причины такого роста следующие:

- Первые удовлетворенные покупатели начинают делать повторные покупки и в устном общении оказывают влияние на других потенциальных пользователей; таким образом, увеличивается уровень охвата рынка.
- Расширение дистрибьюции делает товар более доступным и более заметным для публики, что, в свою очередь, способствует ускоренному распространению товара на рынке.
- С появлением новых конкурентов усиливается общее маркетинговое давление на спрос, причем происходит это в тот момент, когда спрос увеличивается и является предельно эластичным.

Фаза роста имеет одну важную характеристику: в это время из-за увеличения объемов выпуска происходит систематическое снижение производственных издержек. Становится очевидным эффект опыта. Цены, как правило, снижаются, что позволяет постепенно охватить весь потенциальный рынок. В результате маркетинговые затраты распределяются по быстро возрастающим объемам продаж, а денежные потоки становятся положительными.

Заметные изменения происходят в характеристиках *экономической и конкурентной среды*:

- наблюдается ускорение темпов роста объемов продаж;
- целевой группой теперь становится сегмент людей, которые воспринимают новинки на ранней стадии;
- на рынок выходят новые конкуренты;
- технология распространяется по всему рынку.

Приспосабливаясь к новым рыночным условиям, изменяются и *стратегические маркетинговые цели*. Теперь они включают:

- увеличение общего размера рынка;
- максимизацию уровня охвата рынка;
- создание позитивного имиджа торговой марки;
- создание лояльности торговой марке.

Для достижения этих целей в *маркетинговую программу* вносятся следующие изменения:

- стратегия совершенствования товара и добавления новых функций;
- стратегия интенсивного сбыта с использованием многочисленных каналов;
- снижение цены для проникновения на рынок;
- стратегия коммуникации, направленная на формирование имиджа.

Эта ориентированная на развитие первичного спроса стратегия требует больших финансовых ресурсов, поэтому даже в условиях положительного денежного потока и растущей прибыли точка безубыточности может не быть достигнута.

В это время интенсивная конкурентная борьба на товарном рынке не наблюдается, так как маркетинговые усилия всех фирм направлены на расширение рынка в целом, а потому выгодны всем участникам.

Стадия турбулентности

Это переходная стадия, когда темп роста объема продаж снижается, хотя в целом он по-прежнему превышает темп роста экономики. Целевую группу на данном

этапе составляют большинство потребителей. В результате последовательного снижения цен слабейшие конкуренты начинают покидать рынок и конкуренция на нем становится более концентрированной. В конкурентной и экономической средах вновь происходят преобразования:

- спрос увеличивается медленнее;
- целевую группу составляет рыночное большинство;
- из-за снижения цен слабейшие конкуренты уходят с рынка;
- промышленный сектор более сконцентрирован.

Из этого следует, что отныне ситуация на рынке будет более сложной и виной тому — уменьшение темпов роста общего спроса. Конкурирующие фирмы заново определяют свои приоритетные цели в следующих двух направлениях:

- Во-первых, в стратегическом плане приоритет смещается с развития первичного спроса в сторону расширения или максимизации *доли рынка*.
- Во-вторых, товарная политика должна базироваться на *сегментировании рынка*, чтобы позволить фирме отличать себя от множества товаров-подражателей и уйти в сторону от основного рынка. «Правило большинства» становится «ошибкой большинства».

Новые *приоритетные цели* формулируются следующим образом:

- сегментировать рынок и найти приоритетные целевые сегменты;
- максимизировать долю рынка в целевых сегментах;
- четко позиционировать торговую марку в сознании потребителей;
- создавать и поддерживать лояльность торговой марке.

Для достижения этих целей *маркетинговая программа* должна быть направлена на:

- дифференцирование товара, определяемое сегментированием рынка;
- расширение сбыта, с помощью которого компания оказывается максимально представленной на рынке;
- ценообразование, основанное на отличительных характеристиках брендов;
- реклама, создаваемая для того, чтобы рынок ознакомился с заявленной компанией позицией.

Период турбулентности может длиться недолго. Конкурентная среда приобретает более агрессивную окраску, а основным индикатором эффективности становится доля рынка.

Стадия зрелости

В конце концов темп роста первичного спроса замедляется настолько, что становится равным темпу роста реального валового национального продукта или приросту населения. Товар находится в *стадии зрелости*. Данная стадия — как правило, самая долгая — характерна для большинства существующих товаров. Стабилизацию спроса обуславливают следующие факторы:

- уровни охвата и проникновения товара на рынок очень высоки и больше увеличиваться не могут;
- сбытовой охват рынка интенсивен и более усиливаться не может;

- технология стабилизировалась, можно ожидать лишь незначительных модификаций товара.

На этой стадии рынок делится на множество сегментов, так как компании стремятся охватить все многообразие потребностей, предлагая множество вариантов товара. На этой стадии велика вероятность появления технологической инновации и «перезапуска» ЖЦТ, потому что все участники отрасли хотят продлить срок существования товара.

Тенденции, зародившиеся на стадии турбулентности, теперь материализуются в виде следующих характеристик *экономической и конкурентной среды*:

- нерасширяемый первичный спрос, растущий с той же скоростью, что и экономика;
- спрос на товары длительного пользования определяется спросом, обусловленным заменой оборудования;
- рынки сильно сегментированны;
- на рынке доминируют несколько ведущих конкурентов, рынок имеет олигополистическую структуру;
- технология стандартизована.

Приоритетная цель фирмы заключается в том, чтобы сохранить и по возможности расширить долю рынка, а также обрести устойчивое конкурентное преимущество перед прямыми конкурентами. Эта цель может быть достигнута тремя способами:

- дифференцированием товаров посредством улучшения качества, функций или стиля;
- выходом в новые рыночные сегменты или ниши;
- обретением конкурентного преимущества посредством не связанных с товаром переменных маркетинга-микс.

Замедление рыночного роста определенно влияет на конкурентный климат. Усложнению конкурентной ситуации способствует и возникающий на стадии зрелости избыток производственных мощностей. Все чаще имеет место ценовая конкуренция, однако она не оказывает никакого или почти никакого влияния на первичный спрос, ставший неэластичным по цене. Единственное, что изменяется, — это доли рынка существующих конкурентов. В той мере, в какой отрасли удается избежать ценовой войны, эта стадия становится самой прибыльной из всех (см. рис. 7.11). Теоретически чем больше доля рынка на стадии зрелости, тем выше прибыльность.

Стадия спада

Стадия спада характеризуется структурным уменьшением спроса. Это может быть вызвано одной из следующих причин:

- На рынке появляются *новые, технологически более совершенные товары*, вытесняющие существующие изделия, выполняющие ту же функцию.
- Предпочтения, вкусы или *потребительские привычки* со временем меняются, что приводит к устареванию товаров.

- Изменения в социальной, экономической и политической *среде*; например, ужесточение законов о защите окружающей среды приводит к устареванию товаров или к невозможности их использования.

По мере того как объемы продаж и прибыли уменьшаются, определенные компании меняют вид деятельности и уходят с рынка, в то время как остальные пытаются специализироваться на оставшихся потребителях. Последний вариант возможен в том случае, если спад является постепенным (вставка 7.6). За исключением случаев, когда происходит возрождение рынка, а такое иногда случается, отказ от выпуска технологически устаревшего товара неизбежен. В табл. 7.1 сведены основные характеристики маркетинговых стратегий на разных стадиях ЖЦТ, а в табл. 7.2 читателям предлагается форма для определения стадии жизненного цикла.

Вставка 7.6. Компакт-кассета — вечный товар?

Компания *Philips* первой выпустила на рынок компакт-кассету для магнитофонов. Спустя более чем 30 лет, несмотря на конкуренцию со стороны компакт-диска (носителя, также изобретенного *Philips*), в мире ежегодно продается около 3 млрд кассет. *Philips* сделала свой продукт универсальным, предоставив лицензию другим производителям бесплатно и тем самым навязав свой стандарт. Компакт-кассеты используются не только в магнитофонах, но и в автомобильных магнитолах и плеерах. Фактически они совместимы со всеми формами записи и воспроизведения звука. Выпуск кассеты характеризовался массовой маркетинговой поддержкой и низкими ценами. С тех пор в кассету было внесено несколько технических изменений, что позволило открыть новые рынки и повысить ценность для потребителя. Складывается впечатление, что кассета будет «жить» вечно.

Источник: *Le Figaro-Economie*, 6 января 1992 г.

Таблица 7.1
Характеристики маркетинговой программы на разных стадиях ЖЦТ

Стадия ЖЦТ	Макромаркетинговая среда	Приоритетные стратегические цели	Маркетинговая программа
Внедрение	• Медленный рост первичного спроса • Цель: сегмент новаторов • Монополия или несколько конкурентов • Быстрое техническое развитие	• Создание первичного спроса • Обучение потенциальных пользователей • Стимулирование пробных покупок • Формирование сбытовой сети	• Основной товар — базовая модель • Селективный или эксклюзивный сбыт • «Снятие сливок» или «проникновение на рынок» • Общие и информирующие коммуникации
Рост	• Увеличение темпов роста • Цель: сегмент раннего восприятия	• Увеличение первичного спроса • Увеличение уровня охвата рынка	• Совершенствование товара и добавление новых функций • Интенсивный сбыт и охват рынка

Окончание табл. 7.1

Стадия ЖЦТ	Макромаркетинговая среда	Приоритетные стратегические цели	Маркетинговая программа
Рост	• Появление новых конкурентов • Распространение технологии	• Создание имиджа компании или торговой марки • Формирование лояльности компании или торговой марке	• Снижение цены для расширения рынка • Коммуникации, направленные на формирование имиджа
Турбулентность	• Спрос растет медленнее • Цель: рыночное большинство • Слабейшие конкуренты начинают уходить с рынка • Появляется технология второго поколения	• Работа с целевыми сегментами • Максимизация доли рынка • Четкое позиционирование торговой марки • Создание и поддержание лояльности торговой марке	• Дифференцирование, основанное на сегментировании • Интенсивный сбыт • Стратегия высокой цены и ценностного ценообразования • Коммуникация позиции торговой марки
Зрелость	• Нерасширяемый первичный спрос • Сильно фрагментированный рынок • На рынке доминируют несколько ведущих конкурентов • Технология стандартизована	• Дифференцирование товаров • Выход в новые сегменты или ниши • Коррекция стратегии позиционирования • Добавление новых функций товара	• Дифференцирование, основанное на сегментировании • Возврат к селективному сбыту • Формы неценовой конкуренции • Коммуникация позиции торговой марки
Спад	• Нулевой или отрицательный рост • Цель: сегмент «запоздавших» • Конкуренты уходят с рынка • Устаревшая технология	• Быстрый или избирательный уход с рынка • Превращение в фирму-специалиста • Замедление сокращения рынка	• Ограниченный ассортимент товаров • Высокоселективный сбыт • Высокие цены ввиду низкой чувствительности к цене • Коммуникации направлены на лояльных потребителей

Модель ЖЦТ как концептуальная структура

Модель жизненного цикла — это не просто инструмент планирования, но еще и *концептуальная структура*, используемая для анализа сил, определяющих привлекательность рынка товара и обуславливающих его развитие. Рынки эволюционируют потому, что изменяются некоторые силы, и это создает определенное давление или стимулирует преобразования. Такие силы важно идентифицировать, и в этом смысле как нельзя более полезна модель ЖЦТ [13].

Таблица 7.2
Форма для определения стадии жизненного цикла [25, с. 27]

Характеристики рынка	Стадии Ж Ц Т				
	внедрение	рост	турбулентность	зрелость	спад
ПЕРВИЧНЫЙ СПРОС					
Медленный рост					
Быстрый рост					
Замедление					
Спад					
НОВЫЕ КОНКУРЕНТЫ					
Несколько					
Много					
Мало					
Еще меньше					
РЕАЛЬНЫЕ ЦЕНЫ					
Стабильны					
Снижаются					
Непостоянны					
АССОРТИМЕНТ ТОВАРОВ					
Увеличивается					
Почти не изменяется					
Уменьшается					
ДИСТРИБЬЮЦИЯ					
Медленный рост					
Быстрый рост					
Почти не изменяется					
Сокращается					
МОДИФИКАЦИИ ТОВАРА					
Мало					
Много					
Очень мало					
СОДЕРЖАНИЕ КОММУНИКАЦИЙ					
Базовая функция					
Главные свойства					
Новые применения					
Второстепенные свойства					

Многообразие реальных кривых ЖЦТ

Трудность интерпретации модели ЖЦТ объясняется следующим. Экспериментальные наблюдения показывают, что кривая ЖЦТ не всегда совпадает с 5-образной кривой, как постулируется в данной модели. Д. Ринк и Дж. Свэн выявили до 12 различных кривых [19]. Иногда товары минуют стадию внедрения и «начинают» прямо со стадии роста. В ряде случаев пропускается стадия зрелости, и тогда за ростом сразу следует спад. Некоторые товары минуют стадию спада и после некоторого замедления вновь начинают расти (рис. 7.10). Таким образом, не существует универсального типа эволюции. Зачастую бывает трудно определить, на какой стадии сейчас находится товар. Кроме того, длительность стадий варьируется от товара к товару, а также от страны к стране даже в случае одного и того же товара. Все это снижает полезность концепции как инструмента планирования.

В 1960-х гг. большинство европейских производителей телевизоров определяли производственную мощность для выпуска цветных телеприемников (в то время находившихся на стадии внедрения) исходя из жизненного цикла цветных телевизоров в США, где длительность данной фазы была очень велика. В Европе, однако же, проникновение на рынок произошло очень быстро, так как европейский рынок и среда сильно отличались от американских.

Существование разных профилей жизненных циклов можно объяснить влиянием следующих факторов: технологий, потребительских привычек и динамизмом компании. Модель ЖЦТ не является препятствием для систематического анализа сил, вызывающих эти изменения. Очевидно, что самая большая проблема заключается в умении предвидеть, какой тип эволюции будет превалировать в дальнейшем.

Стратегии «омолаживания» товара

Можно предложить и другое объяснение существования разных кривых жизненного цикла. Так, пока товар представлен на рынке, компании могут предпринимать разные действия: использовать инновации, репозиционировать товар, стимулировать его применение другими группами потребителей, модифицировать его разными способами. На протяжении жизненного цикла динамичная компания старается преследовать определенные цели:

- Сокращение стадии внедрения.
- Ускорение процесса роста.
- Пролонгацию стадии зрелости.
- Замедление стадии спада.

Можно построить идеальную кривую жизненного цикла: в ней стадии НИОКР и внедрения товара должны быть короткими, стадия роста — бурной, стадия зрелости — долгой, а стадия спада — долгой и постепенной. Таким образом, жизненный цикл товарного рынка может изменяться под влиянием инициатив со стороны фирмы.

Классический пример жизненного цикла с несколькими «перезапусками» товара — производство нейлона. В этой отрасли благодаря технологическим инновациям стадия роста пролонгировалась несколько раз [29].

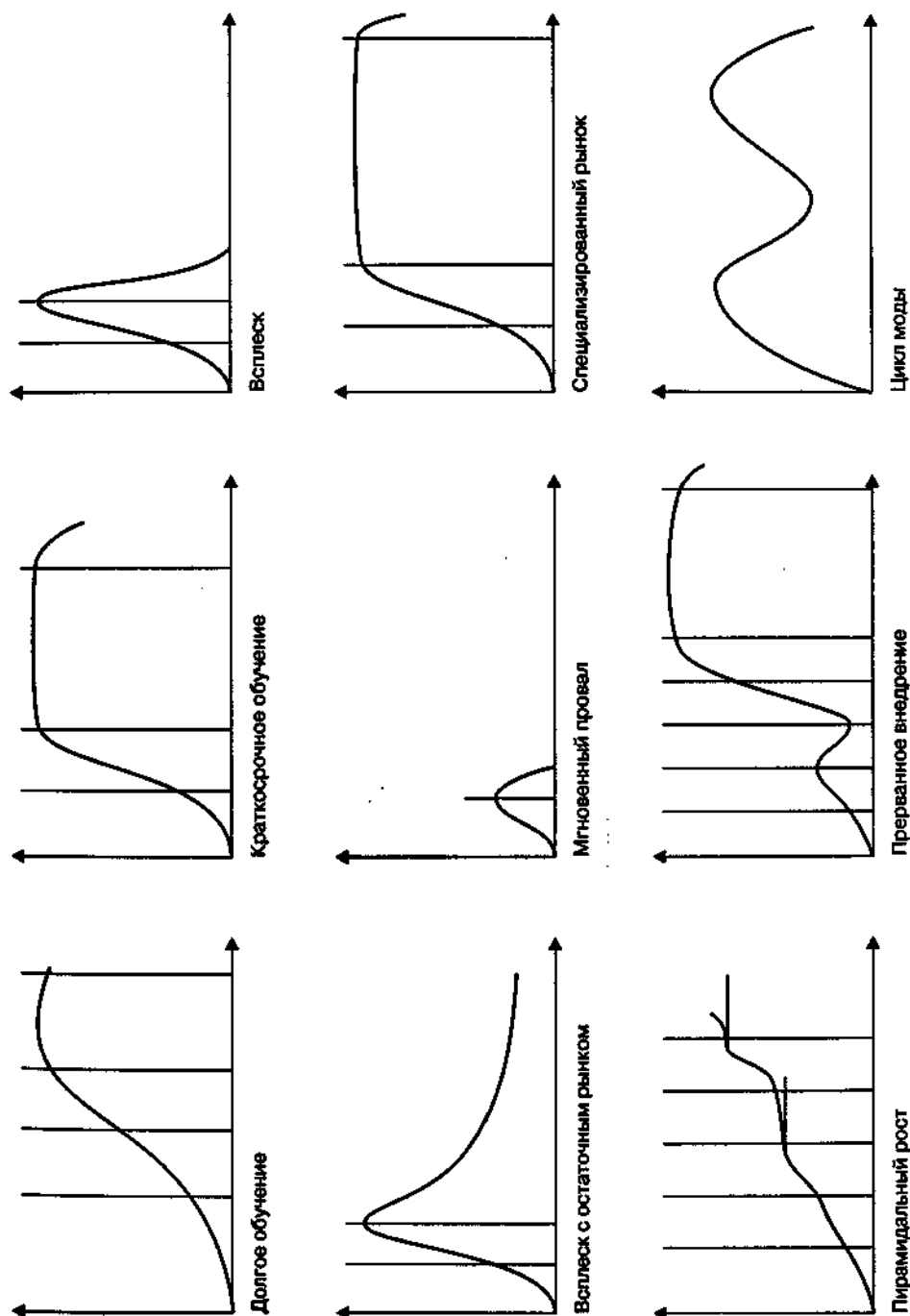


Рис. 7.10. Многообразие кривых ЖЦТ [26]

Очевидно, что если все работающие на товарном рынке конкуренты убеждены в неизбежности достижения стадии зрелости или спада, то существует опасность, что эти стадии материализуются раньше, чем можно ожидать.

В некоторых секторах промышленности, считавшихся сокращающимися или стагнирующими, внезапно происходило возрождение. Это происходило благодаря поступлению инновационных предложений от фирм-производителей или дистрибьюторов.

Ikea в сфере торговли мебелью для дома, *Swatch* на рынке часов, *Benetton* на рынке одежды, *Kinepolis* на рынке кинопроката — все это примеры омоложения инертных или стагнирующих рынков.

Необходимо установить, действительно ли рынок товара находится в состоянии спада или устарел не товар, а применяемая участниками рынка стратегия его продвижения, так что потребители получают лишь часть той выгоды, которую они могли бы получать?

Как сбалансировать цели увеличения роста и прибыли?

Структура финансовых потоков, сопровождающих (идеальное) развитие первичного спроса с течением времени, изображена на рис. 7.11. В представленном здесь общем случае финансовые потоки распределены по стадиям ЖЦТ очень неравно-

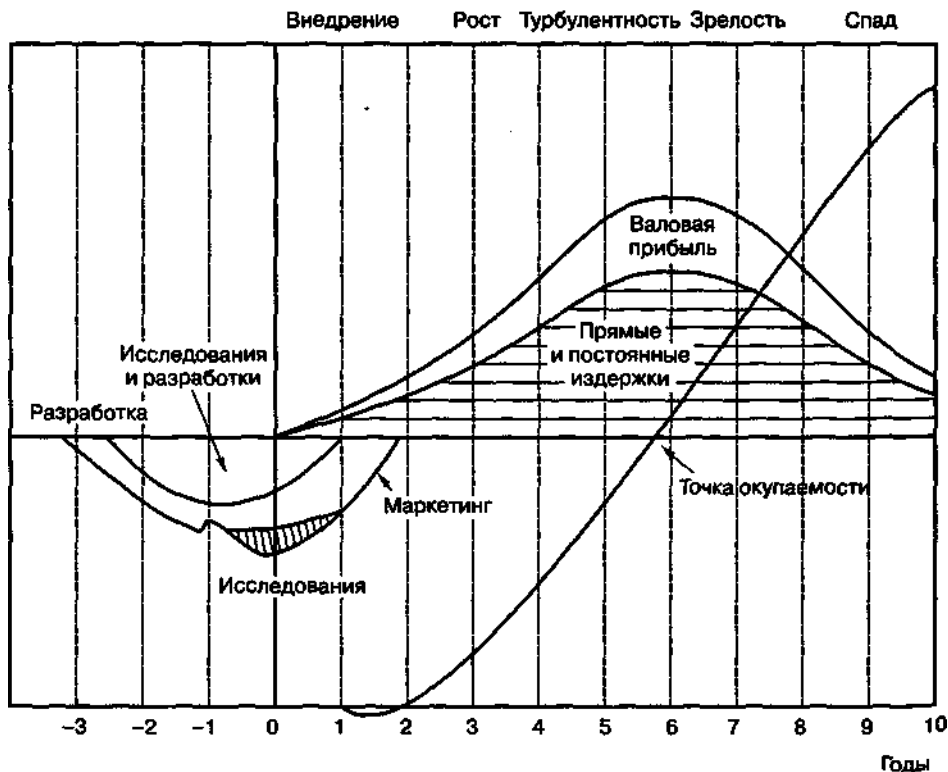


Рис. 7.11. Финансовые потоки и ЖЦТ

мерно. На стадиях 1 и 2 прибыльность существенно подрывают прошлые инвестиции и расходы на маркетинг. Прибыль компании может быть отрицательной в течение длительного периода времени, в особенности на рынках с долгими стадиями внедрения. Инновационная фирма начинает получать прибыль только на стадии турбулентности, а иногда и на стадии зрелости. Только к этому времени она возмещает свои предыдущие убытки и достигает высокой валовой прибыли и низких издержек (последние обусловлены эффектами масштаба и опыта).

Золотое правило менеджмента, вытекающее из этой структуры финансовых потоков, гласит: фирма должна постоянно поддерживать сбалансированную структуру своего продуктового портфеля в плане прибыльности и роста. Очевидно, например, что фирма, 85% оборота которой приходится на товары или виды деятельности, находящиеся на стадиях 1 или 2 ЖЦТ, обладает более высоким потенциалом роста, но при этом ее, определенно, ждут серьезные проблемы с ликвидностью или денежными потоками, поскольку ей будет недоставать денег для финансирования собственного расширения. Нередко случается, что многообещающие высокотехнологичные компании предлагают множество идей новых товаров, но не способны обеспечить финансовую поддержку реализации этих идей. И наоборот, фирма, 85% оборота которой приходится на товары и виды деятельности, находящиеся на стадиях 4 и 5, будет располагать значительными финансовыми ресурсами, но окажется крайне уязвимой с точки зрения потенциала роста и полностью зависимой от изменений рынка или от внезапного падения первичного спроса на своих главных базовых рынках.

Сбалансированный продуктовый портфель включает в себя так называемых *денежных коров* — товары, приносящие больше денег, чем требуется для их развития, и так называемых *трудных детей*, или новые товары, обладающие большим потенциалом роста, но требующие значительной финансовой поддержки. Поддержание структуры продуктового портфеля является основной целью портфельного анализа, различные методы которого рассматриваются в гл. 9.

Методы оценки спроса

Применение модели ЖЦТ позволяет построить количественные и качественные прогнозы развития первичного спроса на заданном товарном рынке. В западных странах эта проблема стоит особенно остро, так как среда здесь является турбулентной, а изменения в последний год приняли радикальный характер. С учетом этих сложностей и наличия существенных ошибок в прогнозах некоторые аналитики заговорили о тщетности прогнозирования. На самом деле построение прогнозов — неизбежная задача, которую явно или неявно должны решать все компании. Цель этого раздела — описать проблемы прогнозирования спроса и условия, которые должны быть соблюдены при применении основных методов прогнозирования.

Типология методов прогнозирования

Методы прогнозирования можно классифицировать по двум критериям: степени свободы процесса прогнозирования от субъективности и объему аналитической работы. Соответственно на разных полюсах находятся субъективные и объективные методы, а также эвристические и аналитические методы:

- *Субъективные методы.* Процесс построения прогноза не имеет четкой структуры и неотделим от лица, делающего прогноз.
- *Объективные методы.* Процесс прогнозирования четко определен и может быть воспроизведен другими лицами, которые обязательно получат такой же прогноз. В данном случае речь идет о количественных методах.

Как мы видим, по существу, первый критерий делит методы прогнозирования на количественные и качественные. В последних доминирующую роль играют интуиция, креативность и воображение.

- *Аналитические методы.* Сперва идентифицируются факторы, объясняющие спрос, и прогнозируются их возможные значения, далее выводится возможное значение спроса, обусловленное реализацией выбранного сценария.
- *Эвристические методы.* Прогноз основан главным образом на эмпирических методах или экстраполяции прошлых тенденций, а не на установленной причинно-следственной связи.

Второй критерий указывает на аналитический характер подхода к прогнозированию и противопоставляет причинно-следственные методы, количественные или качественные, методам экстраполяции.

Как видно из рис. 7.12, следуя этим двум критериям, методы прогнозирования спроса можно подразделить на четыре категории. Далее мы кратко рассмотрим основные используемые методы, исключая лишь упрощенные варианты.

Методы прогнозирования, основанные на экспертных оценках

Прогнозирование является основанным на экспертных оценках, когда в основу прогноза ложатся не объективные данные, а суждения менеджеров или потребителей. Предполагается, что «эксперты» в своих суждениях отталкиваются от



Рис. 7.12. ТИПОЛОГИЙ методов прогнозирования спроса

группы причинных факторов, оценивают вероятность их появления и возможное воздействие на уровень спроса.

Таким образом, в основе данного подхода лежит *причинная структура* — ряд суждений об объясняющих факторах спроса и их возможных проявлениях. Эти суждения представлены в рамках одного или нескольких сценариев. Причинная структура уникальна для каждого эксперта. Другой эксперт, пользуясь той же самой информацией и решая ту же задачу, скорее всего, придет к иным выводам. Экспертный подход хорош тем, что позволяет обмениваться идеями и оспаривать их, благо в нем существует явно выраженная каузальная структура. Наибольшее распространение получили три метода экспертных оценок: управленческие экспертные оценки, оценки торгового персонала и исследование намерений покупателей.

Метод управленческих экспертных оценок

Прогноз определяется *видением, интуицией и воображением* индивида, занимающегося прогнозированием. Менеджеров просят как можно точнее оценить или предсказать прогнозируемую величину, а также степень ее неопределенности, например, придав ей наиболее правдоподобный вид.

Данный подход в некоторой степени присущ всем компаниям. Он часто применяется в организациях, возглавляемых менеджерами, в своих поступках опирающимися исключительно на собственные взгляды. Очевидно, что ценность такого подхода зависит от опытности и интуитивной прозорливости менеджеров. Его главный недостаток — трудность коммуникации и невозможность проверки или опровержения. Один из способов уменьшения субъективности индивидуального суждения — прогнозирование с участием *группы менеджеров*, которые обсуждают возможные варианты развития ситуации и пытаются прийти к согласию. Более удачный способ связан с *методом Дельфи*.

Согласно этому методу, сбор суждений членов экспертной группы проводится анонимно (обычно в виде анкетирования). Затем определяется медианное суждение. Оно доводится до членов группы, которых снова просят высказывать свои мнения. Как показывает практика, такая процедура позволяет быстро прийти к согласию — обычно для этого хватает двух раундов [18].

Метод Дельфи довольно успешно применяется в маркетинге. Однако* он имеет свои «минусы», главным из которых становится влияние на суждения, оказываемое в процессе обратной связи. Чтобы избежать этого, следует попросить нескольких индивидов дать независимые оценки, усреднить последние, таким образом получив агрегированный прогноз.

В последние годы появились *системы поддержки принятия решений*, помогающие менеджерам составлять экспертные прогнозы.

Оценки торгового персонала

Следует отметить, что торговые работники хорошо осведомлены о будущих потенциальных сделках с существующими покупателями, а также могут дать довольно точную оценку незадействованного рыночного потенциала на своей территории. Простейший способ составления прогноза — попросить продавцов дать общую оценку будущих продаж по каждому товару для обслуживаемых террито-

рий при учете определенного уровня маркетинговой поддержки. Далее менеджер суммирует оценки, получая таким образом общий прогноз продаж.

Главный недостаток этого подхода заключается в *проблеме личной заинтересованности*. Торговые работники могут систематически недооценивать объемы продаж, чтобы занизить свои плановые цифры, а впоследствии закончить период с «превышением» плана. Существует несколько вариантов, позволяющих получать более достоверные оценки от торговых работников:

- Продавцов просят определить степень погрешности собственных оценок. Данная информация используется для уточнения прогноза.
- Оценки каждого продавца сопоставляются с оценками региональных менеджеров по продажам.
- Для каждого человека вводится поправочный коэффициент, основанный на учете погрешностей в прошлых оценках.

Привлечение торгового персонала к прогнозированию сбыта важно с мотивационной точки зрения, а также для того, чтобы продавцы приняли предлагаемые им квоты продаж. Немаловажен тот факт, что торговые работники могут составлять прогнозы на самых разных уровнях: по регионам, территориям, отдельным покупателям и т. д.

Исследования намерений покупателей

Последний экспертный метод заключается в прямой оценке спроса на базе намерений совершить покупку, высказываемых самими покупателями. Намерения покупателей можно анализировать на двух уровнях: (а) на общем уровне ожиданий покупателя и уверенности в отношении текущего и будущего личного финансового состояния и/или экономики или (б) на уровне конкретного класса товаров или конкретной торговой марки. В Европейском союзе периодически проводятся два общих исследования намерений покупателей.

Прежде всего это ежеквартальное исследование мнений европейских потребителей относительно экономики вообще и личного экономического положения в частности. Потребителей также просят высказать свои намерения на ближайшие три месяца в отношении покупок основных товаров длительного пользования. На основании полученных данных составляется *индекс уверенности потребителей*, который может использоваться в качестве раннего индикатора изменений объемов розничных продаж.

Что касается товаров производственного назначения, то здесь центральные банки стран ЕС проводят ежемесячные опросы промышленных фирм, исследуя их ожидания и/или намерения в отношении инвестиций, занятости, загрузки производственных мощностей и текущего объема заказанной и отгруженной продукции на внутренних и международных рынках. На основании этих данных, собираемых по каждому сектору промышленности, составляется *индекс отраслевой уверенности*, являющийся достоверным индикатором экономических подъемов и спадов. С помощью этой информации фирмы могут делать прогнозы об изменении уровня спроса.

Фирмы могут проводить и собственные исследования потребительских намерений, особенно если речь идет о тестировании концепции нового товара. Типичный вопрос о намерениях покупателя представлен в табл. 7.3.

Таблица 7.3
Типичный вопрос о намерениях покупателя

<i>Намереваетесь ли вы приобрести новый автомобиль в течение ближайших шести месяцев?!</i>					
Точно не куплю	Небольшая вероятность покупки	Средняя вероятность покупки	Повышенная вероятность покупки	Высокая вероятность покупки	Точно куплю
0	0,20	0,40	0,60	0,80	1,00

Оценка рыночного потенциала и/или долей рынка отдельных брендов проводится на основании подсчета частоты позитивных ответов, наблюдаемой в двух высших градациях представленной шкалы.

Опыт показывает, что, когда речь заходит о намерениях совершить покупку определенного товара или торговой марки, лучше проводить общие опросы, а не конкретизированные. Намерения не всегда напрямую связаны с поведением. Исключение составляют лишь ситуации, когда требуется планирование на будущее, как в случае покупки дорогостоящих товаров и услуг, таких, как автомобили, дома, туристические путевки и т. д.

Субъективные методы прогнозирования обладают очевидными недостатками, но тем не менее они обеспечивают удачный старт при оценке будущего спроса. Представляется целесообразным при проведении исследований использовать эти методы параллельно с более объективными методами.

Эвристические и экстраполяционные методы

Когда аналитическая структура процесса прогнозирования не выражена, но сам прогноз базируется на объективных рыночных данных, применяемые методы называют эвристическими. Это либо эмпирические методы, в основе которых лежат эмпирические данные, либо экстраполяции текущих объемов продаж.

Метод цепного показателя

Данный метод представляет собой расширенный вариант оценки абсолютного потенциала рынка, о котором рассказывалось ранее в этой главе. Для определения рыночного потенциала необходимо знать общее количество потенциальных пользователей (n) на рынке товара или в сегменте и оптимальный уровень использования товара (q) каждым потенциальным пользователем. Мы приводили два примера расчета АПР: один для потребительского товара (см. вставку 7.1) и один для расходного материала производственного назначения (см. вставку 7.3). Для определения текущего уровня первичного спроса в этих примерах нам требовалась оценка текущей доли действительных пользователей.

Метод цепного показателя состоит в последовательном применении ряда поправок, выраженных в процентах, с помощью которых осуществляется декомпозиция абсолютного потенциала рынка вплоть до оценки спроса на определенный товар или торговую марку. В качестве иллюстрации рассмотрим компанию, продающую состав, применяемый вместе с обычными средствами смягчения воды в бойлерных системах. Фирма фактически является монополистом на рынке, однако многие фабрики пока не используют ее продукцию. Расчет ожидаемого объема продаж нового состава в одном географическом регионе приведен во вставке 7.7.

Вставка 7.7. Пример применения метода цепного показателя

- Потребление воды фабриками, оборудованными бойлерными системами: 7 млн 500 тыс. гектолитров.
- Норма расхода смягчителя в расчете на 1 л воды: 1%.
- Доля фабрик, использующих средства смягчения воды: 72%.
- Норма расхода добавки на 1 л смягчителя: 9%.
- *Текущий потенциал рынка* равен: $7\,500\,000 \times 0,01 \times 0,72 \times 0,09 = 486\,000$ л.
- Доля фабрик, использующих данный химический состав: 54%.
- Текущий уровень первичного спроса равен: $750\,000\,000 \times 0,01 \times 0,72 \times 0,09 \times 0,54 = 262\,440$ л.
- Если целевая доля рынка компании А составляет 40%, то ожидаемый объем продаж в данном географическом регионе будет равен 104 976 л.

Применение данного метода затрудняется тем, что при отсутствии первичных данных исследований рынка подобрать коэффициенты бывает непросто. Ошибочное значение одного из них влияет на результаты всех последующих вычислений, так как каждый уровень зависит от всех предыдущих. Выходом из этой ситуации может быть применение сразу нескольких значений поправочных коэффициентов и получение не одной-единственной оценки, а диапазона возможных значений. В любом случае этот метод должен применяться совместно с другими аналитическими методами.

Индекс покупательной способности

В сфере потребительских товаров широкое распространение получил метод, известный как индекс покупательной способности (ИПС). Его цель — оценить привлекательность рынка путем установления среднего значения трех ключевых компонент рыночного потенциала:

- количества потенциальных потребительских единиц;
- покупательной способности этих потребительских единиц;
- готовности этих потребительских единиц к соответствующим расходам.

Значения каждой из этих компонент определяются по регионам, областям, округам, районам или городам. Для каждой области вычисляется свой средневзвешенный индекс.

Здесь возможны два подхода: использование стандартного ИПС, вычисленного специализирующимися на маркетинговых исследованиях компаниями, или построение индекса, учитывающего особенности продукции и рынка конкретной фирмы.

Стандартные ИПС обычно рассчитываются по следующим трем индикаторам: численность населения, доход на душу населения и объем розничных продаж. Относительная покупательная способность g' -й области определяется по формуле

$$ИПС_g = 0,5(C_{g'}) + 0,3(Y_{g'}) + 0,2(W_{g'}),$$

где $C_{g'}$ — процент населения, проживающего в g' -й области; $Y_{g'}$ — процент дохода, получаемого в g' -й области; $W_{g'}$ — процент розничных продаж в g' -й области.

Использованные в формуле показатели веса взяты из журнала «Sales and Marketing Management» (США), который каждый год в июле публикует индексы покупательской способности. Они определяются эмпирически с использованием регрессионного анализа и применяются главным образом к товарам широкого применения средней ценовой категории. При необходимости могут использоваться другие меры веса, а также дополнительные индикаторы. Схожие ИПС публикует компания *Chase Econometrics* для основных регионов ЕС, а также журнал «Business International» для 117 стран мира.

Специальные ИПС включают в себя те же три компонента покупательной способности, а также индикаторы, имеющие непосредственное отношение к изучаемому виду деятельности и, возможно, другие показатели, отражающие конкурентную ситуацию или характеристики местного рынка. Пример специального ИПС приведен в табл. 7.4.

Таблица 7.4
Оценка эффективности продаж по территориям

Территория	Объемы продаж торговой марки А	Процент от общего объема продаж	Индекс покупательной способности, %	Индекс эффективности
1	2533	3,53	4,31	0,82
2	8458	11,80	7,84	1,51
3	3954	5,52	5,89	0,94
4	19619	27,37	20,28	1,35
5	3780	5,27	4,75	1,11
6	3757	5,24	13,24	0,40
7	5432	7,58	7,74	0,87
8	3701	5,16	3,97	1,30
9	3028	4,22	3,19	1,32
10	3820	5,33	9,16	0,58
11	2433	3,39	3,70	0,92
12	5736	7,00	7,32	0,96
13	2569	3,58	2,96	1,21
14	2861	3,99	3,65	1,09
Итого	71681	100,0	100,0	-

В таблице приведены данные для рынка прохладительных напитков. Для вычисления индекса покупательной способности использованы следующие индикаторы: количество домохозяйств с детьми, личный имеющийся в распоряжении доход, а также количество отелей, ресторанов и кафе на каждой территории. Эти данные (в процентах от общей суммы) известны для 14 сбытовых территорий. Индекс покупательной способности представляет собой простое среднее трех процентных величин для каждой территории. Его прогнозная способность проверена путем сопоставления с объемами продаж данной категории товаров в каждой из изучаемых областей.

В табл. 7.4 с помощью ИПС измеряется глубина проникновения торговой марки А на каждый из 14 рынков. Для определения потенциального объема продаж на каждой территории ИПС умножается на ожидаемый объем продаж марки А по стране в целом. Разумеется, необходимо учесть различные стратегические цели и местные условия. Некоторые фирмы используют ИПС в качестве основы для распределения рекламного бюджета по сбытовым территориям.

Декомпозиция и экстраполяция трендов

Цель анализа трендов состоит в разложении исходных данных о сбыте (временных рядов) на основные компоненты, в оценке истории развития каждой компоненты и прогнозировании этого развития в ближайшем будущем. Очевидно, что такой прогноз имеет смысл составлять лишь на ближайшую перспективу, т. е. на период, в течение которого не будет происходить значительных изменений характеристик изучаемого явления. На практике такие условия возникают довольно часто, так как внешней среде присуща инертность. В типичном временном ряде можно выделить пять составляющих:

- *Структурная составляющая*, т. е. долгосрочная тенденция, обычно связанная с жизненным циклом товарного рынка.
- *Циклическая составляющая*, представленная колебаниями долгосрочного тренда, вызванными среднесрочными изменениями экономической активности.
- *Сезонная составляющая*, или периодические краткосрочные флуктуации, вызванные разными причинами (погодой, праздниками, календарной структурой и т. д.).
- *Маркетинговая составляющая*, отражающая краткосрочные стимулирующие воздействия, временные снижения цен или распродажи.
- *Случайная составляющая*, отражающая влияние комплексных явлений, плохо поддающихся истолкованию, непредсказуемых и неспособных быть представленными в количественном выражении.

По каждой компоненте вычисляется свой параметр, отражающий наблюдавшиеся в прошлом закономерности: средний долгосрочный темп роста, краткосрочные колебания, коэффициенты сезонности, влияние специальных мероприятий. Данные параметры вводятся в модель прогнозирования сбыта, при этом предполагается, что в следующем периоде их значения не изменятся.

Экспоненциальное сглаживание

В данном методе прогноз объема продаж определяется как средневзвешенная величина продаж, наблюдавшихся за прошлые периоды, причем наиболее весомыми становятся данные за последние периоды. Прогнозируемый объем продаж в следующем периоде определяется по формуле

$$\bar{Q}_t = \alpha Q_t + (1 - \alpha) \bar{Q}_{t-1},$$

где $\bar{Q}_t$ — сглаженный объем продаж в текущем периоде; α — константа сглаживания, $0 < \alpha < 1$; Q_t — текущий объем продаж в период t , $\bar{Q}_{t-1}$ — сглаженный объем продаж, вычисленный для периода $t - 1$.

Константа сглаживания — это число в пределах от 0 до 1, выбираемое рыночным аналитиком. При медленном изменении объемов продаж применяются низкие значения a , при быстром — более высокие. Оптимальное значение a может подбираться с помощью специальных компьютерных программ (путем перебора и сопоставления с данными прошлых периодов).

В качестве примера рассмотрим данные, представленные в табл. 7.5. Из ежеквартальных объемов продаж (в натуральном выражении) уже устранены сезонные колебания. Наша задача — найти оптимальное значение сглаживающей постоянной a . Прогнозная способность модели проверяется по данным за 1992 г.

Таблица 7.5

Ежеквартальные объемы продаж с учетом сезонных колебаний (пример)

Квартал	1987 г.	1988 г.	1989 г.	1990 г.	1991 г.	1992 г.	Индекс сезонности
1	105	106	112	121	124	130	0,908
2	101	111	115	117	125	127	0,996
3	100	110	110	117	129	132	1,153
4	108	110	117	118	122	124	0,943

Для прогнозирования объема продаж в первом квартале 1992 г. нам необходимы сглаженные объемы продаж за предшествующие периоды. Например, сглаженный объем продаж за первый квартал 1988 г. равен

$$\bar{Q}_{88} = (0,10 \times 106) + (0,90 \times 105) = 105,1.$$

Мы воспользовались объемом продаж за 1987 г., учитывающим сезонные колебания, по той причине, что более поздние данные на момент проведения экспоненциального сглаживания еще неизвестны. Аналогичным образом для других кварталов мы получаем:

$$\bar{Q}_{89} = (0,10 \times 112) + (0,90 \times 105,1) = 105,9;$$

$$\bar{Q}_{90} = (0,10 \times 121) + (0,90 \times 105,9) = 107,3;$$

$$\bar{Q}_{91} = (0,10 \times 124) + (0,90 \times 107,3) = 109,0.$$

Таким образом, прогноз объема продаж на первый квартал 1992 г. равен:

$$E(Q_{92}) = Q_{91} = 109,0.$$

Заметим, что прогнозируемая величина всегда находится в промежутке между текущим объемом продаж π сглаженным объемом за текущий период. Погрешность прогнозирования определяется по формуле

$$\text{Погрешность прогнозирования} = \frac{109,0 - 130}{130} = 16,2\%.$$

Это очень большая погрешность, что может быть вызвано малым значением константы a , так как в нашем примере объем продаж растет довольно быстро.

Если принять «равной 0,80, то сглаженная величина для 1991 г. будет равна 127,6, а ошибка прогнозирования снизится до 1,1, что уже намного лучше.

Существует большое число разных методов, включающих более одной постоянной сглаживания. Их описание читатель может найти в работе С. Маркидакиса и С. Уилрайта [15]. Главный недостаток всех методов экспоненциального сглаживания — невозможность реального «прогнозирования» развития спроса; имеется в виду, что они не дают возможность предугадать существенные его изменения. Самое большее, что позволяет экспоненциальное сглаживание, — это учет произошедших изменений в объемах продаж. Поэтому данные методы называют адаптивными моделями прогнозирования. Стоит отметить, что такой подход «по факту» все же полезен в ряде управленческих ситуаций, так как причины, обуславливающие тенденции в сбыте, обычно имеют регулярный характер. Следовательно, использование предыдущих объемов продаж в качестве прогнозных параметров будущего сбыта дает удовлетворительный результат.

Построение «объясняющих» моделей

С научной точки зрения самыми прогрессивными являются «объективные» и «аналитические» методы прогнозирования. В их основе лежат экспликативные математические модели, позволяющие имитировать рыночные ситуации при разных сценариях развития событий. По своей сути математическое моделирование имеет много общего с рассмотренным выше экспертным подходом: выявляется причинная структура, строится один или несколько сценариев и для каждого из них выводится возможный уровень спроса. Различие состоит в том, что *причинная структура устанавливается и обосновывается экспериментально, в объективно наблюдаемых и измеримых условиях.*

Идентификация причинной структуры

Построение любой модели начинается с идентификации причинной структуры изучаемого явления. В качестве примера рассмотрим дистрибьютора, желающего повысить лояльность своих потребителей и пытающегося найти более действенные средства достижения данного результата. Необходимо ответить на следующие вопросы:

- Какие детерминирующие факторы стоят за *имиджем* фирмы-дистрибьютора?
- Как этот имидж влияет на *частоту посещения* магазинов?
- Какие еще факторы объясняют *удовлетворенность* потребителя?
- В какой мере уровень удовлетворенности определяет долговременную *лояльность* потребителя магазину?

Как и следовало ожидать, мы имеем дело с цепочкой причинных связей, в которой первая зависимая переменная (*имидж*) становится объясняющим фактором для следующих зависимых переменных (*частоты посещения* и *удовлетворенности*), а те, в свою очередь, объясняют *лояльность*. Очевидно, что это не что иное, как набор гипотез, основанных на наблюдении покупательского поведения и на предположениях и умозаключениях поведенческой теории. Данные гипотезы должны быть подтверждены (или опровергнуты) эмпирическими данными, собранными рыночным аналитиком. Если гипотезы подтвердятся, на основе данной модели дистрибьютор сможет принимать дальнейшие решения.

Динамическое моделирование

Р. Пеетерс разработал динамическую модель оценки спроса на грузовые автомобили на различных европейских рынках [17]. Применяемая в ней функция спроса имеет следующий вид:

Спрос = F (производство, процентные ставки, цены, погрешность),

где спрос — количество регистрации грузовых автомобилей максимальной массой от 15 т в месяц и более; производство — месячный индекс промышленного производства; процентная ставка — месячная процентная ставка по гарантированным государственным облигациям; цена — индекс цен на топливо.

Данные с поправками на сезонные колебания представляются в логарифмическом виде. Применяемая динамическая модель описывает структуру реакции рынка следующим образом;

- переменная *производство* определяется в форме модели с запаздыванием и имеет вид убывающей геометрической прогрессии от t до $t - k$ с коэффициентом, равным 0,4557 (модель Койка);
- переменная *процентная ставка* включается в модель с восьмимесячным запаздыванием, т. е. временной лаг между изменением процентной ставки и изменением спроса равен восьми месяцам. Данный лаг установлен посредством итерационного метода;
- переменная *цена* также вводится с восьмимесячным лагом;
- *погрешность* представляет собой динамическую структуру, так как состоит из взвешенной суммы трех погрешностей по вышеуказанным переменным (U) и случайной составляющей (e).

Уравнение спроса, построенное числовым методом по критерию максимального правдоподобия, имеет вид:

$$Q_t = 5,503 + 1,7479 \times \text{Производство}_t + 0,7960 \times \text{Производство}_{t-1} + \\ + 0,3630 \times \text{Производство}_{t-2} + \dots - 0,1899 \times \text{Ставка}_{t-8} - 0,4767 \times \text{Цена}_{t-8} + \\ + 0,2463 \times U_{t-1} + 0,1389 \times U_{t-2} + 0,2602 \times U_{t-3} + e_t, \\ N = 86, DW = 1,989, R^2 = 0,865.$$

Качество статистического соответствия устанавливается при помощи обычных статистических показателей. Коэффициент детерминированности в данном случае равен 0,865. Г-критерии, характеризующие точность индивидуальных коэффициентов регрессии, также статистически значимы на уровне 5% и выше. Коэффициенты интерпретируются непосредственно, так как представляют собой не что иное, как эластичность спроса. Например:

- кумулятивный общий эффект (сумма эффектов запаздывания) переменной «промышленное производство» равен 2,907. Это означает, что увеличение индекса промышленного производства на 1% приводит к увеличению числа регистрируемых грузовых автомобилей на 2,9%;
- уменьшение процентной ставки на 10% спустя восемь месяцев приводит к сокращению спроса на грузовые автомобили на 1,9%;
- увеличение цены на топливо на 10% через восемь месяцев приводит к уменьшению спроса на грузовые автомобили на 4,8%.

Сравнение расчетных и фактических объемов продаж за последние десять месяцев подтвердило пригодность модели.

Ограничения математического моделирования

Преимущество данного подхода заключается в том, что модель может использоваться для изучения любого числа ситуаций, которые человеческий ум проанализировать не в силах.

Следует, однако, отметить, что подход сохраняет свою эффективность лишь до тех пор, пока стабильна идентифицированная причинная структура. Прогнозирование на основе экспликативных моделей также предполагает экстраполяцию, но уже второго порядка. В условиях быстро и сильно меняющейся среды математическая модель не в состоянии предсказать влияние изменения, которое изначально не было в ней учтено. Соответственно такая модель не оставляет возможности для импровизации и не может быть приспособлена к существенно изменившимся условиям среды, в то время как эксперт на это способен.

Большинство ошибок прогнозирования возникает по причине того, что в момент составления прогноза высказывается (не всегда явно) предположение о сохранении существующих тенденций в дальнейшем. К сожалению, реалии социальной и экономической жизни чаще всего говорят об обратном.

По мере того как внутренние рынки выходят на международный уровень, появляются новые технологии и развиваются новые отрасли, события прошлого перестают быть надежной базой для предсказания будущего. Необходимо уметь предугадывать предстоящие события, а это предполагает детальное знание ключевых движущих факторов, а также определение чувствительности компании к тем или иным внешним угрозам.

Построение сценариев

Мы проанализировали различные подходы к прогнозированию и установили преимущества и недостатки каждого из них. В реальности эти подходы в значительной мере дополняют друг друга, и в хорошей системе прогнозирования они должны использоваться в совокупности.

Очевидно, что в условиях турбулентной среды ценнейшими инструментами восприятия действительности могут быть интуиция и воображение. Они должны дополнять количественные подходы, по определению основанные на «голых фактах». Кроме того, исключительно качественное прогнозирование сопряжено с определенными рисками, поэтому интуитивные предположения следует анализировать с учетом имеющихся фактов. Таким образом, важно сопоставление этих двух подходов. Метод сценариев обеспечивает интеграцию указанных способов, а потому может считаться эффективным при решении задач прогнозирования.

Описание планирования сценария

Планирование сценария можно определить следующим образом:

Представление ключевых объясняющих факторов, которые необходимо учитывать, и описание возможного влияния данных факторов на спрос.

Таким образом, сценарий отличается от прогноза. Прогноз — это суждение о конкретной ситуации в будущем, его можно либо принять, либо отвергнуть.

Сценарий, с другой стороны, есть инструмент дальнейшего анализа и размышлений, а именно:

- углубленного понимания рыночной ситуации и ее эволюции в прошлом;
- вскрытия взаимоотношений компании и внешней среды;
- оценки подверженности компании угрозам;
- выявления возможных направлений своих действий.

Метод сценариев избавлен от недостатков «точечных» прогнозов, он позволяет пользователям анализировать несколько вариантов развития событий. Выявляя, оспаривая и изменяя убеждения, менеджеры могут беспрепятственно проверять свои предположения. Компания, изучившая весь спектр возможных будущих ситуаций, имеет высокие шансы надлежащим образом модифицировать свою стратегическую направленность по мере реального развития событий. Благодаря такой восприимчивости метод сценариев позволяет компании повысить способность к предвидению, увеличивает ее гибкость и адаптивность. При этом любой сценарий рассматривается в совокупности с альтернативными сценариями (рис. 7.13).

Методология планирования сценариев

Процесс планирования сценариев состоит из следующих важнейших этапов:

- определения пространственных и временных границ модели;
- выявления текущих предположений и ментальных моделей индивидов, влияющих на эти решения;
- выработки дивергентных (расходящихся), но правдоподобных сценариев возможного развития на базе исходных предположений;
- анализа влияния ключевых переменных для каждого сценария;

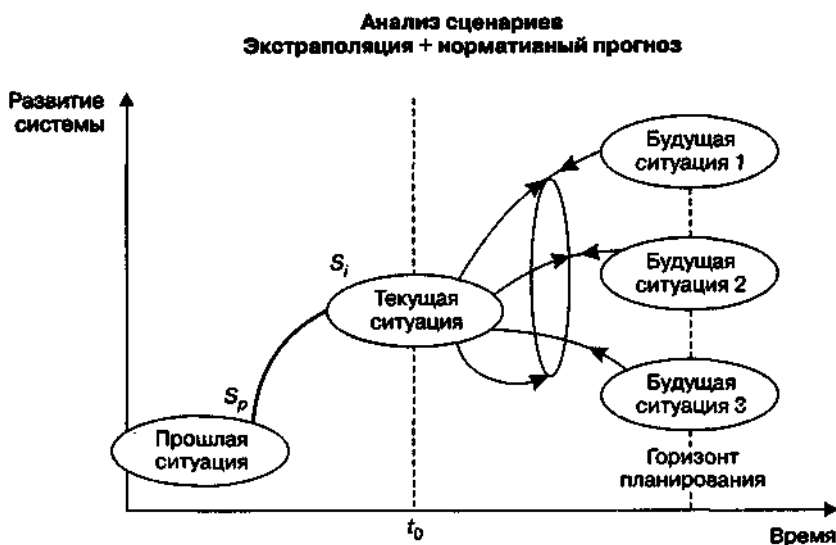


Рис. 7.13. Метод сценариев [8]

- разработки планов действий, основанных либо на здравых решениях, применимых при любом сценарии, либо на наиболее желательных результатах, на достижение которых компания должна направить свои усилия;
- мониторинга развития событий, контроля избранного направления и готовности изменить его, если возникнет необходимость [22].

Данный подход исходит из осознания того, что будущее невозможно до конца оценить и контролировать. С точки зрения менеджмента он обладает целым рядом достоинств:

- Во-первых, он повышает восприимчивость компании к неопределенностям, характерным для любой рыночной ситуации; в турбулентной среде грамотный менеджмент требует умения *предугадывать* развитие ситуации.
- Во-вторых, метод сценариев обеспечивает *интеграцию различных подходов к прогнозированию* — как количественных, так и качественных.
- В-третьих, применение данного подхода на практике делает менеджмент более гибким и побуждает компанию вырабатывать альтернативные планы, а также создавать систему *непрерывного планирования* (см. гл. 10).

Применению данного метода во многом способствует беспрецедентное развитие информационных технологий. В первую очередь это касается децентрализации использования метода сценариев в компании.

Предсказание развития отрасли

Предсказание развития отрасли — метод, отчасти схожий с планированием сценариев и набирающий все большую популярность. Согласно Г. Хэмелу и К. Прахаладу,

Предсказание развития отрасли основано на глубочайшем понимании тенденций в технологиях, демографии, законодательстве и стиле жизни, учитывая эти тенденции можно переписывать «правила игры» в отрасли и создавать новое конкурентное пространство [10, с. 76].

Предсказание развития отрасли позволяет менеджерам учитывать силы, от которых зависит будущее их вида деятельности, и воздействовать на них. Для предсказания будущего отрасли недостаточно одного планирования сценариев и прогноза развития технологий.

Планирование сценариев обычно начинают с определения того, что имеется на данный момент, а затем предугадывается то, что может произойти. В свою очередь предсказание развития отрасли чаще всего начинается с предположений о том, что в принципе может быть, а затем выстраивается обратная цепочка и определяется то, что для этого должно произойти [10, с. 82].

Кроме того, предсказание развития отрасли зависит от дальновидности многих людей.

Резюме

Ключевыми концепциями анализа спроса являются «первичный спрос» и «спрос на продукцию компании», «абсолютный» и «текущий» потенциал рынка, «конеч-

ный» и «производный» спрос, а также спрос, «обусловленный первичными покупками» и спрос, «обусловленный необходимостью замены оборудования». Цель этого анализа — посредством исследования рынка наполнить эти концепции эмпирическим содержанием, для того чтобы объективно оценить привлекательность каждого потенциального целевого сегмента и идентифицировать детерминанты спроса. Данные концепции играют важную роль в обнаружении возможностей роста на базовом рынке путем анализа разрывов. Модель жизненного цикла товара — это концептуальная схема, описывающая эволюцию первичного спроса на товар в динамике. Существует много различных кривых ЖЦТ, существование которых можно объяснить развитием технологий и потребительских привычек, а также интенсивностью маркетинговых усилий в отрасли. Для каждой стадии ЖЦТ характерны своя финансовая структура и приоритетная стратегическая цель, что требует соответствующей адаптации маркетинговой программы. Существуют два критерия, положенных в основу классификации методов прогнозирования спроса: степень свободы процесса прогнозирования от субъективности и объем аналитической работы. Все методы делятся на «субъективные» и «объективные», а также на «эвристические» и «аналитические». Каждый из этих методов имеет свои достоинства и недостатки, кроме того, все они имеют взаимодополняющий характер. В развитой системе прогнозирования эти методы могут использоваться в совокупности. В турбулентной среде важнее всего гибкость и скорость адаптации. Таким образом, предпочтение отдается не прогнозированию, а предвидению.

Вопросы и задания

1. Как связаны между собой текущий потенциал рынка и абсолютный потенциал рынка? Опишите факторы, определяющие уровень этих двух понятий, а также их эволюционные изменения.
2. Перед вами стоит задача оценить абсолютный потенциал рынка микроволновых печей в одной из стран, а также текущий процент домохозяйств, располагающих такими печами. Какая информация и какие методы необходимы для определения такой оценки?
3. Как изменяется ценовая эластичность первичного спроса на разных стадиях жизненного цикла товара? Какими факторами объясняются данные изменения и каковы выводы из этой эволюции для менеджмента компании?
4. Как бы вы определили индекс покупательной способности, с помощью которого можно определить потенциал рынка услуг по страхованию жизни в одном из регионов отдельно взятой страны?
5. Вам поручено оценить общее отношение молодежи к рекламе. Охарактеризуйте причинную структуру, на основе которой вы будете собирать информацию.

Глава 8

АНАЛИЗ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ФИРМЫ

Мы рассказали об оценке внутренней привлекательности товарных рынков и сегментов базового рынка. На следующей стадии стратегического маркетинга будет проанализирован климат, или *конкурентная структура*, каждого товарного рынка, будут рассмотрены его характерные черты, а также выявлена степень *конкурентного преимущества*, которое имеют различные фирмы, работающие на этих рынках. Товарный рынок может быть очень привлекателен как таковой, однако не для конкретной фирмы, которая принимает во внимание, что она имеет как сильные, так и слабые стороны и что помимо этого у нее существуют опасные конкуренты. Таким образом, цель анализа конкурентоспособности бизнеса — определить тип конкурентного преимущества, которого может добиться фирма или торговая марка, и степень его устойчивости при существующих конкурентной структуре, балансе сил и занимаемых конкурентами позициях.

Цели главы

Изучив эту главу, вы получите представление о:

- конкурентном преимуществе, устойчивом на целевом рынке;
- характере и силе действующих в отрасли конкурентных сил;
- влиянии конкурентной ситуации на цели стратегического и операционного маркетинга;
- типе конкурентного поведения, который возможен в данной конкурентной среде;
- важности дифференцирования как источника конкурентного преимущества;
- кривой опыта, применяемой для оценки преимущества (или отставания) по издержкам в сравнении с прямыми конкурентами;
- концепции международного конкурентного преимущества.

Понятие конкурентного преимущества

Конкурентное преимущество соотносится с характеристиками или свойствами (атрибутами) товара или торговой марки, обеспечивающими фирме *превосходство над прямыми конкурентами*. Эти характеристики или свойства могут быть самыми различными и относиться как к самому товару (базовой услуге) и сопровождающим его необходимым или дополнительным услугам, так и к применяемым способам производства, дистрибьюции или продажи. Любое превосходство над конкурентами относительно, оно устанавливается путем сравнения с лучшим из

конкурентов на данном товарном рынке или в данном сегменте. Таким образом, речь идет о наиболее опасном, или *приоритетном*, конкуренте. Относительное превосходство конкурента может быть результатом различных факторов, для идентификации которых более выгодно использовать модель цепочки создания ценности. В общем случае эти факторы можно подразделить на три категории в соответствии с природой конкурентного преимущества, которое они обеспечивают.

Конкурентное преимущество, основанное на качестве

В основе данного вида конкурентного преимущества лежат отличительные качества товара, которые представляют *повышенную ценность для покупателя* либо за счет снижения связанных с товаром затрат, либо за счет увеличения его эффективности. У фирмы, таким образом, появляется возможность устанавливать на товар более высокую цену, чем у конкурентов.

Внешнее конкурентное преимущество обеспечивает фирму повышенной *рыночной властью*. Она может принудить рынок согласиться платить более высокую цену, чем у приоритетного конкурента, который не имеет соответствующего отличительного качества. Стратегия, основанная на внешнем конкурентном преимуществе, является *стратегией дифференциации*. В этом случае фирма должна продемонстрировать свое владение маркетинговым ноу-хау, способность выявлять ожидания покупателей, не удовлетворенные ни одним из существующих товаров, и соответствовать этим ожиданиям.

Стратегия внешнего конкурентного преимущества может быть успешной в том случае, если ценовая премия, которую готов платить потребитель, превосходит затраты на обеспечение дополнительной ценности.

Конкурентное преимущество, основанное на издержках

Конкурентное преимущество, основанное на издержках, обусловлено превосходством фирмы в вопросах контроля над уровнем цен и издержек, а также администрирования и управления товаром. Это особенно *ценно для производителя*, поскольку себестоимость товара становится более низкой, чем у приоритетного конкурента фирмы.

Внутреннее конкурентное преимущество является результатом повышенной *производительности*, что делает фирму более прибыльной, а также более устойчивой к снижениям цен, навязываемым рынком или конкурентами. Стратегия, основанная на внутреннем конкурентном преимуществе, — это *стратегия доминирования в издержках*, которая определяется прежде всего организационным и технологическим ноу-хау фирмы. Такая стратегия приводит к успеху в том случае, если потребителям предлагается приемлемая стоимость и цены близки к среднерыночным. Если в погоне за удешевлением товара фирма чрезмерно жертвует качеством, то снижение цены, которого требуют потребители, не сможет компенсировать низкую себестоимость.

Поиск устойчивого конкурентного преимущества

Рассмотренные выше два вида конкурентного преимущества имеют разную природу и разное происхождение, зачастую несовместимые по причине того, что для них требуются слишком разные условия и производственные традиции. На рис. 8.1

отображены два типа конкурентного преимущества, в отношении которых актуальны следующие вопросы:

- *Рыночная сила*: в какой мере покупатели готовы платить более высокую цену, чем та, которая установлена нашим прямым конкурентом?
- *Производительность*: каковы наши издержки на единицу продукции по сравнению с прямым конкурентом, выше или ниже?

На рис. 8.1 по горизонтальной оси откладывается максимальная приемлемая цена, по вертикальной — себестоимость единицы продукции. То и другое выражается в процентах от соответствующих показателей приоритетного конкурента:

- Ось *производительность* показывает преимущество или отставание торговой марки по сравнению с приоритетным конкурентом с точки зрения издержек. Если марка располагается в верхней части оси, то она проигрывает по издержкам, если в нижней — имеет преимущество.
- Ось *рыночная сила* характеризует позицию торговой марки с точки зрения максимальной приемлемой для ее покупателей цены по сравнению с аналогичным показателем приоритетного конкурента. Чем правее располагается марка, тем она сильнее и тем большую цену может назначать фирма. И наоборот, чем левее марка располагается по оси, тем меньше ее рыночная сила и тем ниже должна быть цена, чтобы потребители приняли эту марку.

Биссектриса на рис. 8.1 разделяет благоприятную и неблагоприятную позиции. Всего существуют четыре конкурентных позиции:

- Позиция *в левом верхнем квадранте* — это катастрофа, так как торговая марка обладает сразу двумя недостатками. Она отстает от приоритетного конкурента по издержкам и не имеет рыночной силы, чтобы перекрыть это отставание ценовой премией. Рано или поздно такой компании придется ликвидировать марку или уйти с рынка.

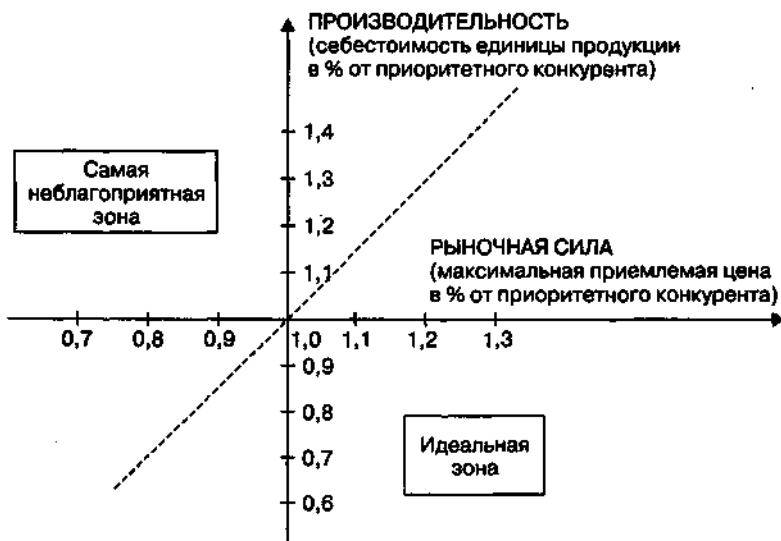


Рис. 8.1. Анализ конкурентного преимущества

- *Правый нижний квадрант* — это, напротив, идеальная ситуация, когда торговая марка имеет низкую себестоимость, обеспеченную высокой производительностью, и высокую приемлемую цену, обусловленную сильной рыночной позицией. Такая ситуация редко наблюдается на практике, так как эти две позиции предполагают совершенно разные корпоративные культуры.
- В *левый нижний квадрант* попадают торговые марки, обладающие преимуществом по издержкам, но меньшей рыночной силой по сравнению со своими прямыми конкурентами. В такой ситуации фирма ориентируется на сегменты чувствительных к цене потребителей и выделяет на операционный маркетинг умеренные средства (либо вовсе поручает операционный маркетинг третьей стороне, например крупной розничной сети).
- *Правый верхний квадрант* отражает ситуацию, очень часто наблюдаемую в промышленно развитых странах: фирма имеет повышенные издержки, но при этом ее рыночная сила достаточно велика, чтобы «перекрыть» этот недостаток высокой приемлемой ценой. В этом случае фирма стремится предлагать большую добавленную ценность и/или более высокое качество, чтобы ее ценовая премия выглядела обоснованной в глазах покупателя.

Оценка конкурентоспособности бизнеса проводится для того, чтобы дать фирме возможность найти свою собственную позицию по этим двум осям и сформулировать стратегические приоритеты для каждого выпускаемого товара.

Для определения позиции по оси «рыночная сила» используется информация, полученная при исследованиях имиджа торговой марки, которая, как было показано в гл. 5, позволяет оценить воспринимаемую ценность бренда и ценовую эластичность спроса. Что касается оси «производительность», то здесь можно воспользоваться законом накопления опыта (если он применим) или информацией от службы «разведки рынка», в задачи которой, помимо всего прочего, входит и мониторинг конкуренции.

Конкурентное преимущество, основанное на ключевых компетенциях

Более обобщенное представление о типе конкурентного преимущества можно получить, если воспользоваться *концепцией ключевой компетенции*, предложенной К. Прахаладом и Г. Хэмелом [18]. Ключевая компетенция — это особый навык или технология, создающая уникальную ценность для потребителя (см. вставку 8.1). Специальные навыки фирмы в значительной степени выражены в коллективном знании ее сотрудников и процедурах, определяющих характер их взаимодействия. Данные ключевые компетенции можно рассматривать как первопричину конкурентного преимущества фирмы.

При правильном применении ключевые компетенции позволяют со временем создать устойчивые источники конкурентного преимущества, причем применять их можно и в других, на первый взгляд далеких сферах бизнеса. Ключевую компетенцию можно считать устойчивой, если она:

- представляет значительную *ценность для потребителей* по сравнению с предложениями конкурентов;
- *сложна для воспроизведения конкурентами* или третьими сторонами, что создает конкурентные барьеры для входа на рынок;

Вставка 8.1. Три примера ключевых компетенций

- Первоначальной компетенцией компании *3M* была липкая лента. Со временем компания развила аналогичные навыки в сфере поверхностей для интегральных микросхем, покрытий, клеев и их сочетаний. Благодаря этим ключевым компетенциям *3M* смогла добиться превосходства на различных рынках: самоклеющейся бумаги для записей типа «Post-it», магнитной ленты, фотопленки, клейкой ленты для упаковки и покрытия для абразивов.
 - Ключевыми компетенциями компании *Casio* являются миниатюризация, разработка микропроцессоров, материаловедение и сверхтонкое точное литье, что применяется фирмой в производстве миниатюрных плоских калькуляторов, карманных телеприемников, музыкальных инструментов и цифровых часов.
 - Компания *Canon*, лидер в области производства фотоаппаратов, благодаря своей способности объединять и интегрировать микроэлектронные технологии и прецизионную механику сумела наладить выпуск видеокамер, недорогих копировальных аппаратов, цветных фотокопировальных устройств, струйных принтеров, лазерных принтеров и факсов.
- открывает компании доступ на *разнообразные и внешне не связанные друг с другом рынки* за счет объединения навыков и технологий традиционных бизнес-единиц.

Идентификация и развитие ключевых компетенций предполагает вычленение основных возможностей организации с последующим определением ее основных сильных сторон [20]. Как будет показано ниже (см. гл. 9), именно на ключевых компетенциях основаны многие успешные стратегии диверсификации.

Операционное и стратегическое конкурентное преимущество

Поиск устойчивого конкурентного преимущества лежит в основе процесса выработки стратегии и является одним из главных направлений стратегического маркетинга. Компания может опередить соперников по рынку, только если ей удастся стать отличной от других компаний и закрепить это отличие за собой. С этой точки зрения следует различать операционные и стратегические конкурентные преимущества [17].

Завоевать операционное конкурентное преимущество на базовом рынке — значит *эффективнее заниматься той же деятельностью, что и конкуренты*. На практике это может означать:

- предложение более высокого качества или того же качества по более низкой цене;
- предложение товара, который требует от потребителей меньших затрат;
- предложение более качественного товара, одновременно обеспечивающего снижение затрат;
- более быстрое предоставление потребителям товаров или услуг;
- большую близость к потребителю и помощь в использовании товара или услуги.

Постоянное совершенствование операционной эффективности — необходимое, но, как правило, не достаточное условие повышенной прибыльности. Опережать

конкурентов за счет одной только операционной эффективности с каждым днем становится все труднее, потому что лучшие методы работы тут же перенимаются соперниками по рынку. Конкуренты могут быстро применить те же подходы к управлению, те же новые технологии, те же улучшенные материалы и те же передовые способы удовлетворения потребностей клиентов.

Иное дело — завоевание стратегического конкурентного преимущества. Оно означает (а) сознательный выбор *иных, нежели у конкурентов, видов деятельности* или (б) осуществление *тех же видов деятельности, но по-другому*, что позволит создать уникальный набор ценностей. Во вставке 8.2 рассказывается, как шведская компания *Ikea*, занимающаяся розничной торговлей мебелью по всему миру, выбрала и реализует второй вид стратегического конкурентного преимущества.

Различать эти два типа конкурентного преимущества важно потому, что в долгосрочной перспективе фирма вероятнее сохранит свою стратегическую позицию, а не операционное преимущество.

Движущие силы конкуренции в отрасли

В основе расширенной концепции конкуренции, предложенной М. Портером [15], лежит идея о том, что способность фирмы к завоеванию конкурентного преимущества на базовом рынке зависит не только от прямой конкуренции, с которой она сталкивается, но и от других сил, таких как потенциальные участники рынка,¹ товары-субституты, покупатели и поставщики. Первые две силы представляют

Вставка 8.2. Стратегическое позиционирование *Ikea* [17, с. 65]

Ikea — шведская компания, занимающаяся розничной торговлей мебелью по всему миру, имеет четкую стратегическую позицию. Она ориентируется на молодых покупателей мебели, которым требуются стиль и низкие цены. В отличие от обычного мебельного магазина *Ikea* обслуживает потребителей, согласных пожертвовать обслуживанием ради более низкой цены. Вместо того чтобы содержать штат продавцов, следующих по пятам за каждым пришедшим в магазин покупателем, *Ikea* использует модель самообслуживания, в основе которой лежит принцип открытого и понятного размещения товаров в торговом зале. Компания отказалась от полного посредничества между производителями мебели и покупателями и конструирует свою недорогую, модульную, легко собираемую мебель, что полностью соответствует ее рыночной позиции. С одной стороны, такая позиция привлекает определенный круг потребителей — «умельцев», способных собрать мебельный гарнитур самостоятельно, а с другой — *Ikea* предлагает и ряд дополнительных услуг, которых нет у конкурентов. Например, устраивает комнаты, где родители могут оставить ребенка под присмотром воспитателя, или продлевает время работы. Такие услуги — и это уникальная особенность *Ikea* — полностью соответствуют потребностям клиентов — молодых, ограниченных в средствах, в большинстве своем имеющих детей (но не имеющих нянь), а также (по причине сильной занятости) не имеющих возможности совершать покупки в обычное время.

¹ Здесь и далее под участниками рынка понимаются только работающие на рынке фирмы,— *Прим. пер.*

собой прямую угрозу, а две другие — косвенную, зависящую от их способности диктовать свои условия. Потенциал прибыли фирмы на товарном рынке определяется комплексным воздействием всех пяти сил (рис. 8.2). Очевидно, что на каждом рынке существуют свои доминантные, формирующие конкурентный климат силы. Обращаясь к исследованию М. Портера, мы рассмотрим роль каждой из четырех конкурентных сил. Оставшаяся часть главы будет посвящена анализу соперничества между прямыми конкурентами.

Угроза появления новых участников рынка

Потенциальные конкуренты, способные выйти на рынок, представляют собой угрозу, которую фирма должна минимизировать и от которой она должна защищаться, создавая барьеры входа. К числу потенциальных участников рынка можно отнести:

- Фирмы за пределами товарного рынка, которые могут с легкостью преодолеть барьеры входа.
- Фирмы, для которых выход на рынок обеспечивает однозначную синергию.
- Фирмы, для которых выход на рынок является логическим развитием их стратегии.
- Клиенты и поставщики, которые могут осуществлять интеграцию вперед или назад [14, с. 55].

Опасность той или иной угрозы зависит от *барьеров входа* и от силы реакции, которой следует ожидать потенциальному участнику рынка. К числу возможных барьеров входа относятся:

- *Экономия на масштабе*. Это вынуждает потенциального конкурента выходить на рынок в крупных масштабах, в противном случае он обрекает себя на отставание по издержкам.



Рис. 8.2. Движущие силы конкуренции в отрасли [14]

- *Правовая защита*, обеспеченная патентами, примером чему служит конфликт между компаниями *Kodak* и *Polaroid*.
- *Дифференциация товара* и имидж торговой марки, приводящие к высокому уровню лояльности существующих потребителей, демонстрирующих низкую восприимчивость к новичкам.
- *Потребности в капитале*, которые могут быть значительными. Это касается не только производственных мощностей, но и таких факторов, как запасы, кредитование покупателей, расходы на рекламу, убытки ранних периодов деятельности и т. д.
- *Издержки перехода*, т. е. единовременные физические и психологические затраты покупателя, желающего переключиться с продукции имеющегося поставщика на продукцию нового участника рынка.
- *Доступ к каналам распределения*: дистрибьюторы могут очень осторожно воспринимать новый товар; иногда фирма-новичок вынуждена создавать совершенно новый канал распределения.
- *Эффект опыта* и преимущество существующей фирмы по издержкам, что может быть очень существенно, особенно в отраслях с высокой трудоемкостью.

Уверенность потенциального участника рынка могут поколебать и такие факторы, как ожидание острой реакции со стороны существующих фирм и негативных последствий возможной конкурентной борьбы в отрасли. Сила ответной реакции зависит, в частности, от следующих факторов:

- прошлого опыта и репутации агрессивности существующих фирм по отношению к новым участникам рынка;
- степени заинтересованности существующих фирм в товарном рынке;
- наличия достаточного для противодействия объема ресурсов;
- возможности ответных действий на «родном» рынке фирмы-новичка.

Значительные барьеры входа и готовность существующих участников рынка к ответным действиям являются теми условиями, которые удерживают потенциальных конкурентов от выхода на рынок.

Угроза товаров-субститутов

Товары-субституты (заменители) — это товары, выполняющие ту же функцию для тех же групп потребителей, но основанные на иных технологиях. Возвращаясь к определению, приведенному в гл. 6, товары-заменители подпадают под определение рынка, который понимается как «совокупность всех технологий для выполнения данной функции и для данной группы потребителей». Такие товары как класс представляют постоянную угрозу, так как субститут может появиться в любую минуту. Эта угроза может быть особенно опасной, например в результате технологического прогресса, вследствие которого соотношение «качество/цена» товара-заменителя меняет пропорции, сложившиеся на базовом товарном рынке.

Снижение цен на рынке микрокомпьютеров способствовало развитию электронных коммуникаций, что негативно сказалось на рынке традиционного типографского оборудования. Фирмы теперь печатают многие документы собственными силами, с помощью настольных издательских средств, отказываясь от услуг типографий.

Цены на товары-субституты определяют «потолок» цен на базовом рынке. Чем более привлекательную с точки зрения цены и эффективности альтернативу представляют собой заменители, тем более сдерживается увеличение цен в отрасли [15, с. 25].

Данный феномен наблюдается, например, на рынке источников первичной энергии. Последовательный рост цен на нефть привел к разработке альтернативных источников энергии: солнечной, ядерной и др.

Очевидно, что особого внимания заслуживают товары-субституты, которые в силу существующих тенденций увеличивают свой показатель «цена/эффективность» по сравнению с продукцией отрасли. Проводя такое сравнение, необходимо принимать во внимание издержки перехода (физические и психологические). Они могут быть очень высоки, что сводит выигрыш в цене к нулю.

Выявить товары-субституты не всегда бывает просто. Необходимо систематически искать товары, удовлетворяющие той же врожденной потребности или выполняющие ту же функцию. Причем субститут может обнаружиться в отрасли, на первый взгляд имеющей с исходной очень мало общего.

Например, на рынке товаров для оформления интерьеров альтернативными технологиями являются: краска, обои, текстиль, деревянные панели и т. д. На рынке транспортных услуг альтернативами можно считать воздушные, автомобильные, железнодорожные и морские (речные) перевозки.

Недостаточно просто изучать установившуюся практику в основных потребительских группах. Дело в том, что информация может прийти слишком поздно. Таким образом, требуется система постоянного наблюдения за крупными технологическими разработками, т. е. упреждающий подход, а не реактивный. С этой точки зрения целесообразно воспользоваться предложенной в гл. 6 концепцией *рынка решений*. Основываясь на ней, фирма изначально определяет свой базовый рынок как совокупность альтернативных технологий, обеспечивающих покупателей одной и той же ключевой услугой.

Рыночная сила покупателей

Покупатели обладают определенной рыночной властью над поставщиками. Они могут повлиять на потенциальную прибыльность бизнеса, вынуждая фирму снизить цены, требуя более обширных услуг, более выгодных условий кредитования или даже сталкивая двух конкурентов. Сила влияния покупателей зависит от ряда условий [14, с. 24-27]:

- Группа покупателей сконцентрирована и закупает товар *в больших количествах* по сравнению с объемом продаж продавца. Это относится к крупным дистрибьюторам и, как во Франции, к крупным торговым центрам.
- Приобретаемые товары составляют значительную *долю расходов* покупателей, что побуждает последних активно торговаться с продавцами.
- Товары стандартны или *недифференцированы*. Покупатели уверены, что всегда смогут найти альтернативных поставщиков.
- Затраты покупателей *на переход* (смену поставщика) невелики.
- Покупатели представляют *реальную угрозу интеграции «назад»*, т. е. являются опасными потенциальными участниками рынка.

- Покупатели располагают *полной информацией* об объеме спроса, реальных рыночных ценах и даже об издержках фирм-поставщиков.

Эти условия одинаково относятся как к потребительским товарам, так и к товарам производственного назначения. Действуют они и в отношениях между розничными и оптовыми торговцами, и в отношениях между оптовиками и производителями. Ситуация, когда рыночная власть покупателей очень велика, наблюдается в Бельгии и Франции в секторе продовольственных товаров, где концентрация крупномасштабных дистрибьюторов высока, так что они могут даже диктовать свои условия фирмам-производителям.

Вышесказанное подтверждает тот факт, что выбор целевых групп покупателей представляет собой чрезвычайно важное стратегическое решение. Фирма может улучшить свою конкурентную позицию, следуя *политике отбора клиентуры*, т. е. сформировав сбалансированный портфель заказчиков и благодаря этому избежав какой бы то ни было формы зависимости от группы покупателей.

Рыночная сила поставщиков

Поставщики также обладают рыночной властью, потому что могут повышать цены на свою продукцию, снижать ее качество или ограничивать отпускаемое тому или иному покупателю количество. Таким образом, могущественные поставщики способны свести прибыльность клиентской отрасли к нулю, если та не сумеет компенсировать увеличение издержек соответствующим повышением своих отпускных цен.

К примеру, увеличение цен на основные изделия из стали, имевшее место в Европе в 1980 и 1981 гг. в соответствии с планом Давиньона, привело к сокращению прибыли металлургических заводов, стоящих на более низких стадиях технологического процесса. Увеличивать цены фирмам из этой отрасли не позволила интенсивная конкуренция.

Условия, способствующие усилению позиций поставщиков, схожи с аналогичными условиями для покупателей [14, с. 27-29]:

- В группе поставщиков доминирует несколько компаний, а сама группа более сконцентрирована, чем ее клиентская отрасль.
- Поставщики не испытывают угрозы со стороны товаров-субститутов.
- Фирма не является важным покупателем для поставщика.
- Товар поставщика является важным входным ресурсом для бизнеса фирмы-покупателя.
- Группа поставщиков дифференцировала свою продукцию или создала такие издержки перехода, что покупатели вынуждены пользоваться ее товарами.
- Группа поставщиков демонстрирует реальную угрозу интеграции «вперед».

Заметим, что персонал предприятия также следует рассматривать в качестве поставщика. В зависимости от уровня организации и объединения в профсоюз трудовой ресурс может обладать значительной рыночной властью, что может весьма ощутимо сказаться на прибыльности в отрасли.

Рассмотренные четыре фактора внешней конкуренции, а также соперничество между существующими на товарном рынке фирмами определяют потенциальную рентабельность и рыночную силу компании.

В качестве иллюстрации предлагаем читателям ознакомиться с результатами анализа конкурентной структуры на рынке частного страхования (рис. 8.3).

Конкурентное преимущество, основанное на рыночной силе

Интенсивность и форма конкурентной борьбы между прямыми соперниками на товарном рынке варьируются в зависимости от природы конкурентной структуры. Последняя определяет уровень взаимозависимости конкурентов и степень *рыночной силы* каждого из них. Для того чтобы анализировать конкретные рыночные ситуации, имеет смысл ознакомиться с различными конкурентными структурами, предлагаемыми экономистами и подкрепленными многочисленными теоретическими и эмпирическими исследованиями. Обычно различают четыре конкурентные структуры: чистую (или совершенную) конкуренцию, олигополию, монополистическую (или несовершенную) конкуренцию и монополию. Далее мы по порядку рассмотрим каждую из этих структур и поведение конкурирующих фирм относительно каждой из них.

Чистая (совершенная) конкуренция

Совершенная конкуренция характеризуется существованием на рынке большого числа продавцов, обслуживающих большое число покупателей. Ни та, ни другая группа не обладает достаточной рыночной силой, чтобы влиять на цены. Товары имеют строго определенные технические характеристики, идеально взаимозаменяют друг друга и продаются по рыночным ценам, которые жестко определяются *взаимодействием спроса и предложения*. На таком рынке продавцы не обладают какой бы то ни было рыночной силой, а их поведение не зависит от действий других продавцов. Итак, основными чертами чистой конкуренции являются:

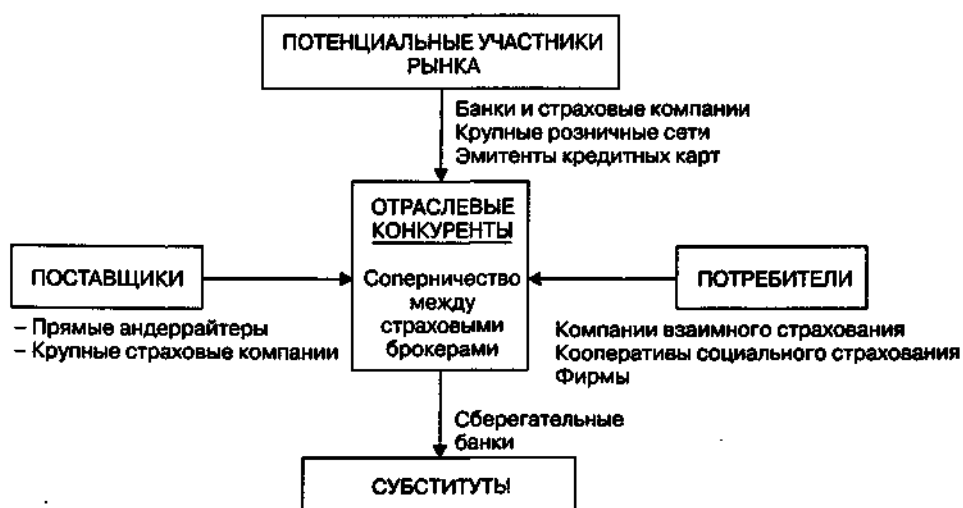


Рис. 8.3. Анализ конкуренции на рынке частного страхования

ИСТОЧНИК: MDA Consulting Group, Брюссель.

- большое число продавцов и покупателей;
- недифференцированные и полностью взаимозаменяемые товары;
- полное отсутствие рыночной силы у кого-либо из участников рынка.

Подобная ситуация характерна для промышленных рынков немарочных товаров, а также для сырьевых рынков (минерального сырья, металлов и т. п.). Торговля такими товарами осуществляется на организованных рынках, таких как Лондонская биржа металлов, либо на различных товарных фьючерсных биржах. Решающим фактором на рынке с совершенной конкуренцией оказывается взаимодействие спроса и предложения. С точки зрения отдельной фирмы цена является заданной (зависимой) переменной, а поставляемое количество товара — независимой переменной.

Способами повышения эффективности работы в таких условиях становятся изменение объема поставок фирмы либо увеличение или уменьшение производственной мощности в зависимости от рыночного уровня цен. В краткосрочном периоде фирма должна внимательно следить за объемами производства конкурентов, а также за появлением новых игроков, чтобы предугадать грядущие колебания цен.

В долгосрочной перспективе в интересах фирмы избавляться от «анонимности» совершенной конкуренции путем дифференциации товаров (чтобы уменьшить взаимозаменяемость) или посредством увеличения покупательских издержек перехода (чтобы способствовать повышению лояльности клиентов). Достичь этого можно, например, применяя строгий контроль качества одновременно с политической брендинга.

К подобной стратегии прибегают некоторые страны, экспортирующие продукты питания. Тем самым они стараются сохранять цены на свою продукцию и спрос на неизменном уровне. Такой способ дифференцирования применяется в отношении колумбийского кофе, испанских апельсинов, шведской стали.

Другой способ — организовать цепочку по этапам технологического цикла, приводящую к повышению добавленной стоимости сырьевого товара, с целью стабилизации уровня спроса и защиты от неконтролируемых колебаний цен.

Такой стратегии следуют, к примеру, сталелитейные предприятия. Они диверсифицируют свою деятельность путем участия в переработке основных продуктов из стали, таких как стальные болванки и оборудование для хранения стали.

Как избежать анонимности ценовой конкуренции?

Этот вопрос могут задать себе все поставщики товаров, называемых *унифицированными (немарочными)*, т. е. стандартных (как правило, сырьевых) изделий, приобретаемых ради их основной функции по возможно наименьшей цене. Это относится к большинству сельскохозяйственных товаров (пшенице, кукурузе, кофе, какао, сахару и т. д.), цветным металлам (меди, олову, алюминию, кобальту и др.), химическим и нефтехимическим продуктам, а также к фруктам, концентрированным фруктовым сокам, текстилю и т. д. Большинство таких товаров продается и покупается на специально организованных рынках, таких как уже упоминавшаяся

Лондонская биржа металлов и Лондонская товарная биржа. Цена на подобных рынках определяется взаимодействием между спросом и предложением, она же становится *рыночной ценой*, которую рассчитывают платить покупатели и которую вынуждены предлагать продавцы.

С точки зрения фирмы — поставщика предмета потребления выход из этой «патовой» ситуации осуществляется в два этапа: (а) фирма систематически ищет возможности для дифференцирования; (б) проводит тонкое сегментирование рынка для выявления покупателей с более высокими критериями совершения покупки.

Унифицированный товар как совокупность свойств

Контактируя с покупателем унифицированного товара, важно помнить о глобальном взгляде на его проблему и анализировать потребности покупателя с позиций *решения этой проблемы*, а не только с точки зрения увеличения объема продаваемой продукции. Как было показано выше, для покупателя товар представляет собой набор выгод, или совокупность свойств (см. рис. 3.6). Эта совокупность включает в себя базовую услугу или функцию, а также периферийные услуги, необходимые или дополнительные, сопутствующие основной функции. На рынке с чистой конкуренцией предложения разных конкурентов в части базовой услуги идентичны, поэтому она не может служить обоснованием для ценовой премии. Однако у продавца остается возможность отличать себя от конкурентов с помощью других услуг или свойств, таких как дополнительные услуги, гарантии, помощь в использовании, техническая поддержка и т. д. Причем такое дифференцирование возможно не только на стадии покупки, но и на любой другой стадии цикла *приобретение—использование—обслуживание—разрушение—утилизация* унифицированного продукта.

Проблема заключается в том, как выявить услуги, на которые должным образом отреагирует покупатель, а также стадию цикла, на которой это произойдет. Отсюда можно сделать вывод о важности детального сегментирования рынка. Как видно из табл. 8.1, возможности для дифференцирования существуют везде, даже на рынках унифицированных продуктов. Существуют два общих направления дифференцирования: через создание ценности или через способ ее предоставления.

Сегментирование рынков унифицированных товаров

На рынках унифицированных товаров принято сегментировать потребителей в зависимости от видов товаров и потребляющих отраслей, а не от покупательского поведения. В действительности ни один рынок не является полностью одно-

Габлица 8.1
Поиск возможностей для дифференцирования [8]

Создание ценности	Способ предоставления ценности	
	посредством товара	посредством обслуживания
Постоянство	Контроль качества	Надежность
Кастомизация	Адаптация	Помощь
Удобство	Упаковка	Своевременность

родным в плане потребностей или ожиданий потребителей. Кроме того, как было сказано в гл. 6, цель поведенческого сегментирования рынка заключается в выявлении групп(ы) потребителей, имеющих отличные от других критерии покупки, более конкретные или более жесткие, и готовых платить больше базовой рыночной цены, чтобы получить в точности то, что им требуется.

По данным специалистов агентства *Boog, Allen and Hamilton (BAH)*, на любом рынке, даже на рынке унифицированных товаров, существуют три типа потребителей: «неисправимые», «потенциальные» и «золотые» [8]:

- «*Неисправимые*», они же чувствительные к цене покупатели, — это покупатели, которые при покупке предметов потребления смотрят исключительно на текущие цены, а к поставщикам относятся как к врагам. Их интересует в первую очередь стоимость, так как приобретаемый товар обычно составляет большую часть себестоимости конечного продукта или потому что потребность в нем относится к разряду стандартных. Такие потребители меняют поставщиков даже при малейшем повышении цены. К несчастью, они составляют половину рынка или даже большую его часть. «Неисправимые» не являются привлекательными потребителями, но их так много, что ни один поставщик не в состоянии всерьез думать об отказе от их обслуживания.
- «*Потенциальные*» потребители также уделяют цене большое внимание, однако время от времени позволяют себе «особые» отношения с определенными товарами и услугами. Потребители из этого сегмента, составляющего 30–45% рынка, при определенных обстоятельствах могут быть заинтересованы в партнерстве с поставщиком, чтобы снизить затраты на доставку, обеспечить бесперебойность поставок или приобрести товар для узкого промышленного применения. Если в диалоге с покупателем удастся заговорить о чем-то, кроме цены, у продавца возникает возможность для дифференцирования.
- «*Золотые*» потребители, они же преданные потребители, ценят долговременные отношения, в ходе которых они могут выработать и использовать в своем производственном процессе улучшенные формы применения товара. Такие покупатели согласны платить премиальную цену за предложения, обеспечивающие истинную ценность: улучшающие процесс производства, снижающие себестоимость или приносящие конечным пользователям дополнительные выгоды. Как правило, «золотые» потребители составляют малую часть рынка, приблизительно 5–25%.

ВЛЯсообщает, что в одном исследовании рынка стальных обвязочных лент доля последней категории потребителей составила 8%. Другое исследование *ВАН*, на сей раз рынка некоторых химикатов, дало гораздо больший результат: 22%.

БОЛЬШИНСТВО покупателей пшеницы требуют, чтобы зерно соответствовало всего-навсего двум или трем характеристикам, однако наиболее требовательные потребители, например японские компании, могут выдвигать до 20 требований. Однажды австралийский «Пшеничный совет» получил из Японии заказ на один редкий сорт пшеницы. С помощью компьютерной системы было проанализировано содержимое всех 1500 австралийских элеваторов. Совету удалось продать пшеницу по цене \$2 за тонну, что является большим успехом в этом малорентабельном бизнесе [8, с. 29].

Как показано в табл. 8.2, возможности для дифференцирования продавцу открывает углубленное понимание потребностей клиентов (в нашем примере — стальных компаний): торговец может предложить продукцию, имеющую особую ценность для покупателя. В данном исследовании рынка стали, проведенном по заказу компании *McKinsey* [22], сделано одно интересное наблюдение: в каждой клиентской отрасли есть заказчики, которых интересует цена, заказчики, ориентирующиеся на сервис, и заказчики, для которых важнее всего длительные отношения. Их требования не зависят от отраслевой принадлежности.

Таблица 8.2

Как конечные пользователи стали выбирают поставщиков [22]

Критерии, которыми руководствуются покупатели	Сегменты: покупатели выбирают поставщиков, ориентируясь на:		
	цену (и = 113)	сервис (и = 91)	длительные отношения (и = 96)
Наименьшая цена	3,4	2,3	2,5
Мгновенная реакция	3,4	3,7	3,2
Своевременная доставка	3,6	3,8	3,2
Ориентированность на клиента во время заключения сделки	2,9	3,5	2,8
Ориентированность на клиента после сделки	2,3	2,3	2,3
Короткий срок поставки	3,1	3,3	2,5
Техническая поддержка	2,2	2,3	2,8
Лояльность отрасли	2,9	2,2	2,7
Инвестиции в производство стали	2,0	1,8	2,4
Наличие средств электронного документооборота	1,4	1,4	1,9
Инвестиции в НИОКР	1,4	1,9	2,4

Критерии оценивались по шкале от 1 (неважно) до 4 (очень важно).

Олигополия

Олигополию определяют как ситуацию, когда число конкурентов является незначительным или когда на рынке доминируют несколько фирм. Как результат соперники находятся в сильной зависимости друг от друга. На подобных сконцентрированных рынках каждая фирма знает все действующие на себя и на конкурентов силы. Действия одной фирмы сказываются на остальных, вынуждая их реагировать. Таким образом, исход стратегии во многом зависит от того, отреагируют ли конкурирующие фирмы.

Чем слабее дифференцирована продукция работающих на олигопольном рынке фирм, тем сильнее зависимость между ними. В таком случае мы говорим о не-

дифференцированной олигополии. Ее противоположностью является *дифференцированная олигополия*, в которой товары имеют существенные отличительные качества или представляют разную ценность для потребителей. Олигопольные ситуации характерны для многих товарных рынков, достигших стадии зрелости, когда первичный спрос перестает расти и становится нерасширяемым.

Механизмы ценовой войны

В недифференцированной олигополии товары воспринимаются как унифицированные, поэтому выбор покупателей во многом зависит от цены и предлагаемого набора услуг. Данные условия говорят в пользу интенсивной ценовой конкуренции — исключение составляет лишь случай, когда доминирующая фирма способна призвать остальных участников к дисциплине и установить «лидирующую» цену. Мы говорим о ситуации *ценового лидерства*, когда цена на товар ведущей фирмы становится референтной ценой для всех остальных конкурентов. С другой стороны, если ценовая конкуренция все же имеет место, она, как правило, приводит к снижению прибыльности всех участников рынка, особенно если первичный спрос не расширяется. В таком случае на рынке разгорается *ценовая война*. Происходит это следующим образом:

- Снижение цены, инициированное одной из фирм, вызывает динамику в распределении долей рынка, так как покупатели бросаются покупать дешевый товар.
- Доля рынка этой фирмы возрастает. Это мгновенно чувствуют другие фирмы, доли рынка которых сокращаются. Чтобы остановить негативную динамику, они предпринимают ответное снижение цен.
- Равенство цен между конкурентами восстанавливается, но на более низком уровне, менее прибыльном для всех игроков.
- Так как первичный спрос нерасширяем, снижение цены не приводит к увеличению доли рынка.

Отсутствие кооперации и дисциплины приводит к ухудшению ситуации для каждого из конкурентов. Конкуренция на нерасширяемом рынке представляет собой *игру с нулевой суммой*. Увеличить объем продаж можно только за счет прямого конкурента. Как следствие конкуренция носит более агрессивный характер, чем на растущем рынке, когда каждая фирма может увеличивать свою выручку благодаря росту первичного спроса, т. е. при постоянной доле рынка.

Альтернативное конкурентное поведение

Важным аспектом разработки стратегии на стагнирующем олигопольном рынке является открытое наблюдение за поведением конкурентов. *Конкурентным поведением* называется установка, которой фирма руководствуется при принятии решений, относящихся к действиям и реакциям конкурентов. Можно выделить пять классов наблюдаемых на практике установок:

- *Независимое поведение* имеет место, когда фирма в своих решениях никак не учитывает действия и/или реакции конкурентов. Чаще всего такая установка характерна для принятия операционных решений, но иногда прослеживается и в ситуациях, когда выбор носит стратегический характер. Последнее является прерогативой фирм, занимающих доминирующую рыночную позицию.

- *Кооперативное поведение* — это доверительное или благодушное отношение к конкурентам, явной или неявной целью которого является достижение взаимного понимания и согласия, прекращение конфронтации. Тайные соглашения чаще всего заключаются между средними фирмами, явные, или картельные, соглашения, с другой стороны, заключаются между крупными игроками на олигопольных рынках, конкуренция на которых не регулируется или регулируется в ограниченном объеме. Картельные соглашения активно преследуются соответствующими органами (антитрестовским ведомством в США и Комиссией по вопросам конкуренции в ЕС), а заключающие их лица могут подвергаться суровым штрафам и даже тюремному заключению (см. вставку 8.3).
- *Поведение последователя* характеризуется явным учетом действий конкурентов. Фирма адаптирует свои решения к наблюдаемым действиям соперников по рынку. Впрочем, при этом она не прогнозирует их последующие реакции. Если все конкуренты ведут себя подобным образом, то возникает цепочка взаимных согласований, результатом которой является стабилизация рынка.
- *Поведение лидера* имеет более сложный характер, заключающийся в предупреждении реакций конкурентов на решения фирмы, при этом предполагается, что поведение конкурентов будет оставаться неизменным. Имеется в виду, что лидирующая фирма знает о реакции своих соперников и учитывает ее при разработке собственной стратегии. С развитием стратегического маркетинга такой подход все чаще наблюдается на олигопольных рынках, где действуют строгие законы о конкуренции.
- *Агрессивное, или воинственное, поведение* также предполагает упреждение реакций конкурентов на решения фирмы. Однако в этом случае фирма исходит из того, что конкуренты отреагируют наихудшим для нее образом. Подобный тип поведения характерен в первую очередь для олигопольных рынков,

Вставка 8.3. Антитрестовское законодательство в действии

Две крупные европейские компании были оштрафованы в США на рекордную сумму в \$725 млн за девятилетнее участие в тайном сговоре о контроле над рынком витаминов. Исполнительный директор одной из них за участие в картеле был посажен в тюрьму на четыре месяца и оштрафован на \$100 тыс. Картель существовал почти десять лет и действовал в соответствии с хитрым планом контроля над всем, что касалось реализации указанных товаров. Компании вели себя так, как будто являлись частью одной организации, получившей в среде заговорщиков кодовое название *Vitamin Inc.* Раз в год руководители компаний собирались на саммит, чтобы утвердить годовой бюджет, установить цены и объемы продаж и в очередной раз перекроить географическую карту. Помимо саммитов имели место контрольные совещания, ежеквартальные проверки и частый обмен корреспонденцией. Европейская комиссия расследовала также, не было ли между этими фармацевтическими компаниями сговора о фиксировании цен.

ИСТОЧНИК: *The Financial Times*, 21 мая 1999 г.

спрос на которых не растет и где успехи одной фирмы оборачиваются потерями для остальных. В теории игр подобная ситуация анализируется как игра с «нулевой суммой», когда оптимальной оказывается стратегия, сопряженная с наименьшим риском потери.

Чаще всего в недифференцированной олигополии наблюдаются два вида конкурентного поведения: последователя и лидера. Впрочем, нередко также случаи агрессивного поведения, соответствующего теории игр. Особенно часто агрессия сопряжена с ценовыми решениями. Это чревато ценовыми войнами, невыгодными для всех участников рынка.

Маркетинговые войны

В индустриально развитых странах олигополия встречается довольно часто. Во многих секторах промышленности наблюдаются ситуации, когда товары дифференцированы слабо, рынки насыщены, т. е. когда успехи одной фирмы обязательно оборачиваются потерями для остальных. В таких условиях ключевым фактором успеха становится препятствование действиям конкурентов. Очевидно, что подобный конкурентный климат порождает *маркетинговую войну*, когда центральной задачей фирмы становится уничтожение противника. Ф. Котлер и Р. Синх [10], Э. Райс и Дж. Траут [19], Р. Дюре и Б. Сэндстрем [6] проводят аналогию с *военной стратегией* и предлагают различные типологии конкурентных стратегий, базирующихся на идеях К. фон Клаузевица [25]. Как пишут Э. Райс и Дж. Траут:

Истинная природа маркетинга заключается не в удовлетворении человеческих нужд и потребностей, а в том, чтобы применять обманные движения, заходить с флангов, подавлять противника [19, с. 7].

Эта точка зрения вступает в конфликт с предложенной в гл. 2 концепцией ориентации на рынок, в соответствии с которой необходимо поддерживать равновесие между ориентациями на потребителей и на конкурентов. В самом деле, какой смысл побеждать конкурентов с товарами, которые не востребованы рынком?

Матрица конкурентных реакций

Фирмы конкурируют друг с другом, по-разному расставляя акценты над элементами маркетинга-микс. Для анализа альтернативных действий-противодействий со стороны двух конкурирующих компаний мы предлагаем применять матрицу конкурентных реакций, представленную в табл. 8.3 [11, с. 22-27]. Данная матрица описывает две торговые марки — изучаемую и конкурирующую с ней — и три-четыре компонента маркетинга-микс, таких как цена, реклама, стимулирование сбыта и качество товара.

В строках табл. 8.3 указаны действия, предпринимаемые торговой маркой А. В данном случае это следующие альтернативы: снижение цены, увеличение объема рекламы и улучшение качества. В столбцах указываются реакции прямого конкурента — торговой марки Б. Коэффициенты в ячейках матрицы — это вероятности соответствующих реакций марки Б на действия марки А.

По диагонали матрицы располагаются *вероятности прямой реакции*, или вероятности того, что торговая марка Б ответит на действия марки А тем же маркетинговым инструментом, т. е. в ответ на снижение цены тоже снизит цену. В остальных

Таблица 8.3
Матрица конкурентных реакций [11, с. 24]

Действия торговой марки А	Реакции торговой марки Б		
	цена (p)	реклама (a)	качество (x)
Цена	$P_{p,p}$ ¹	$P_{p,a}$	$P_{p,x}$
Реклама	$P_{a,p}$	$P_{a,a}$	$P_{a,x}$
Качество	$P_{x,p}$	$P_{x,a}$	$P_{x,x}$

клетках указываются *эластичности не прямых реакций*, или вероятности того, что торговая марка Б отреагирует на действия марки А другим маркетинговым инструментом, например в ответ на уменьшение цены увеличит объем рекламы. Эластичности реакций можно определить на основе прошлого поведения фирмы или методом управленческих экспертных оценок сильных и слабых сторон конкурента. Имея заполненную матрицу, менеджмент компании может рассматривать потенциальные маркетинговые действия в свете вероятных реакций конкурента.

Суммы фигурирующих в ячейках матрицы вероятностей в каждой строке должны равняться единице.

Например, если руководство фирмы считает, что вероятность ответного снижения цены составляет 70%, а вероятность ответного улучшения качества продукции конкурента равна всего 20%, то фирме выгоднее пойти на повышение качества. В этом случае у нее будет больше шансов выработать уникальный маркетинговый подход.

Матрица конкурентных реакций полезна для выявления отличительного маркетингового подхода к рынку и предупреждения реакций соперников. При необходимости она может содержать больше столбцов, отражающих другие маркетинговые инструменты. Кроме того, можно анализировать и так называемые замедленные реакции. Пример применения данной матрицы на рынке электрических бритв см. в [12].

Система анализа конкурентов

Центральное место в любой стратегии занимает установка компании по отношению к конкурентам. Данная установка должна базироваться на детальном анализе соперников по рынку. Вот как описывает цель анализа конкурентов М. Портер:

Цель анализа конкурентов — определение характера и факторов успеха возможных изменений стратегии, к которым может прибегнуть каждая из конкурирующих фирм, учет вероятных реакций каждого конкурента на разнообразные действия других фирм, а также вероятных реакций каждого конкурента на изменения, которые могут произойти в отрасли и вообще во внешней среде.

Структура, определяющая сбор и анализ информации о конкурентах, соотносится с четырьмя сферами интересов, каждой из которых соответствуют следующие вопросы:

¹ Первый индекс относится к марке, проявившей инициативу. Второй индекс характеризует реакцию конкурента.

- Какие цели стоят перед конкурентами?
- Какая стратегия для достижения этих целей существует в настоящее время?
- Какими средствами располагают конкуренты для реализации своей стратегии?
- Какие стратегии они могут применить в дальнейшем?

Первые три сферы учитывают данные прошлых периодов, на базе которых составляются прогнозы на будущее. Вместе все четыре информационные составляющие дают полную картину деятельности конкурентов. Некоторые компании уже успели убедиться в важности анализа конкуренции. Вот несколько примеров:

- *IBM* имеет отдел коммерческого анализа, насчитывающий тысячи региональных представителей, поставляющих информацию о конкурентах.
- *Texas Instruments* имеет сотрудников, оценивающих технологические преимущества конкурентов на основе выигранных ими государственных заказов.
- *Citicoip* имеет должность «менеджера по наблюдению за конкурентами».
- *McDonald's* рассылает руководителям своих франчайзинговых отделений «Пакет документов о конкурентных действиях ресторанов *Burger King* и *Wendy's*».

Сильная конкурентная взаимозависимость на товарном рынке не слишком привлекательна, так как она ограничивает свободу действий фирмы. Чтобы избежать ее, фирма может либо обнаружить и развить в себе качества, отличающие ее от конкурентов, либо творчески подойти к сегментированию и найти новые товарные рынки.

Монополистическая (несовершенная) конкуренция

Монополистическая конкуренция занимает промежуточное положение между чистой конкуренцией и олигополией [4]. На таком рынке существует много конкурентов, а их рыночная сила примерно одинакова. Однако продукция этих фирм дифференцирована в том смысле, что, с точки зрения покупателя, она обладает существенными отличительными характеристиками и эти характеристики воспринимаются всем товарным рынком. Дифференциация может принимать различные формы. Например, отличие может заключаться во вкусе напитка, в некой особенной технической характеристике, в инновационной комбинации свойств, в качестве и объеме дополнительных услуг, в способе распределения продукции, в силе торговой марки и т. д. Таким образом, монополистическая конкуренция основывается на *стратегии дифференциации*, обусловленной внешним конкурентным преимуществом.

Условия успешной дифференциации

Для того чтобы *стратегия дифференциации* привела к положительному результату, необходимо выполнить следующие условия:

- Дифференциация должна привести к появлению чего-то *уникального*, а не к простому снижению цены (см. вставку 8.4).
- Элемент уникальности должен представлять *ценность* для покупателей.
- Эта ценность может отражать повышенную *эффективность* (более полное удовлетворение) или снижение затрат.
- Ценность для покупателя должна быть достаточно велика, чтобы он согласился уплатить за нее *ценовую премию*.

- Элемент дифференциации должен быть *устойчив*, чтобы конкуренты не смогли воспроизвести его в ближайшем временном периоде.
- Ценовая премия, которую готовы платить покупатели, должна превосходить *повышение издержек*, которые несет фирма в процессе создания и сохранения элемента дифференциации.
- Наконец, в том случае, если элемент дифференциации не слишком очевиден и не известен рынку, фирма должна разработать некоторую систему *сигналов*, с помощью которых потребители смогут узнать о появлении данного элемента.

Конечным результатом дифференциации является увеличение *рыночной силы* фирмы, так как отличие — это значит предпочтение, лояльность потребителей и пониженная чувствительность к цене. Соответственно рыночная сила покупателя частично нейтрализуется. Дифференциация также защищает фирму от атак со стороны конкурентов, при условии, конечно, что отличие позволяет снизить взаимозаменяемость товаров. Монополистическая фирма в своих действиях относительно независима от конкурентов. Наконец, фирме становится проще защищаться от угроз со стороны поставщиков и товаров-субститутов. *Это типичная ситуация, на создание которой направлен стратегический маркетинг* (см. пример на рис. 8.4).

Вставка 8.4. В поиске идей дифференциации [5]

Стратегия дифференциации — это возможность для фирмы заявить о своем отличии от прямых конкурентов. Данная стратегия позволяет повысить (или не потерять) долю рынка при неизменной или более высокой цене. Осуществить стратегию дифференциации можно только в том случае, если товар по одному или нескольким своим свойствам отрывается от конкурентов. Как пишет Ж. Шетошен, данный отрыв от конкурентов может происходить в четырех направлениях [5, с. 141].

Товар или услуга могут быть дифференцированными, если они обладают одной или несколькими из следующих инновационных особенностей: они построены по другому принципу, они проще, они быстрее или совершеннее:

- **Другой принцип действия:** товар или услуга основаны на другой технологии или ином принципе действия, хотя конечный результат и цена могут быть одинаковыми (банковские услуги по телефону).
- **Упрощение:** товар экономит усилия, количество операций, энергию (приложения для *Windows*).
- **Ускорение:** товар работает быстрее своих традиционных аналогов (самостоятельное сканирование покупок в супермаркетах).
- **Усовершенствование:** товар обеспечивает пользователю большую эффективность или больший сервис (процессор «Pentium» в микрокомпьютерах).

Товар может быть дистанцирован от конкурентов сразу в нескольких направлениях. Оказание банковских услуг по телефону, например, является новой процедурой, одновременно с этим упрощающей и ускоряющей процесс, однако она может быть ничем не лучше обычного обслуживания с точки зрения качества сервиса.

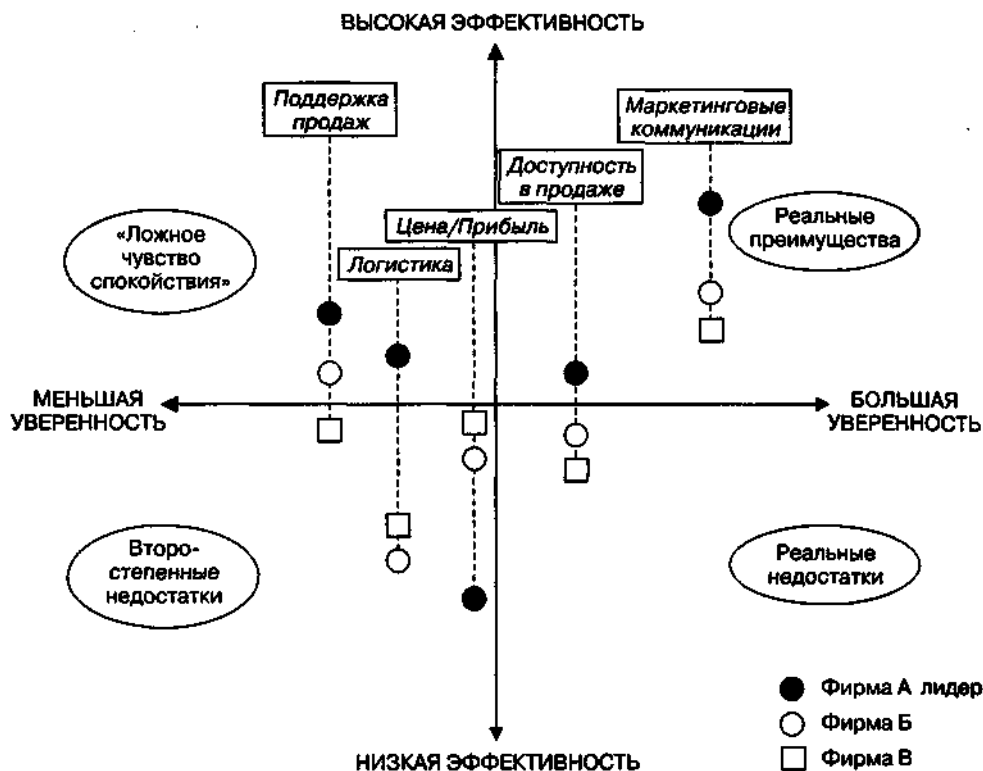


Рис. 8.4. Эффект успешной стратегии дифференциации на примере рынка офисной техники

Источник: Отраслевые данные.

В условиях монополистической конкуренции фирма предлагает дифференцированный товар, а потому сохраняет за собой внешнее конкурентное преимущество. Эта «власть над рынком» ставит фирму в привилегированное положение, позволяет получать прибыль, превышающую среднерыночную. Соответственно стратегическая цель фирмы состоит в использовании этого предпочтительного спроса с одновременным контролем над стоимостью и устойчивостью элемента дифференциации.

Измерение рыночной силы

Рыночная сила обусловлена способностью фирмы диктовать рынку цену, превышающую цены ее приоритетных конкурентов. Одним из критериев этой способности является эластичность спроса по цене для дифференцированного товара. Чем ниже ценовая эластичность спроса, тем менее чувствителен рынок к увеличению цены.

ЕСЛИ ценовая эластичность спроса на товары марки А и Б равна — 1,5 и — 3,0 соответственно, то при увеличении цены на 5% спрос на товар марки А уменьшится на 7,5%, а на товар марки Б — на 15%.

Таким образом, спрос на продукцию обладающей рыночной властью фирмы или торговой марки менее эластичен, чем спрос на слабо дифференцированный товар. В результате такая фирма или марка имеет больше шансов добиться того, чтобы группа покупателей или потребителей, чувствительных к элементу дифференциации, согласилась платить повышенную цену.

Под силой торговой марки понимают степень привязанности или лояльности покупателей бренду или компании. Вероятно, лучшей проверкой на лояльность служат действия потребителя в случае, если он не находит предпочитаемую марку на прилавках магазина. Переключится ли потребитель на другую марку или предпочтет поискать в другом магазине?

Как уже было сказано ранее, можно выделить как минимум пять индикаторов силы торговой марки:

1. *Пониженную чувствительность к цене.* Сильная торговая марка демонстрирует большую стабильность при увеличении цены, чем ее конкуренты.
2. *Приемлемость ценовой премии.* Торговую марку можно считать сильной, если люди готовы платить за нее более высокую цену (см. табл. 8.4). И наоборот, слабая марка вынуждена предлагать потребителям более низкую по сравнению с конкурентами цену.
3. *Коэффициент эксклюзивности.* Более лояльный марке потребитель — это потребитель, который чаще выбирает данную марку при покупках товаров соответствующей категории.
4. *Динамику лояльности.* Помимо этого, можно отслеживать характер покупок во времени и с помощью этих данных прогнозировать вероятность выбора марки при следующей покупке.
5. *Позитивную установку.* Знакомство с торговой маркой, уважение к ней, осознаваемое качество, намерение совершить покупку (лояльность бренду) и т. д. также являются хорошими индикаторами силы торговой марки.

Примеры ценовых премий, взимаемых наиболее сильными торговыми марками, приведены в табл. 8.4.

Роль цепочки ценности в анализе дифференциации

В поисках источника уникальности как основы стратегии дифференцирования фирма должна обойти два «подводных камня»: (а) идентифицировать элементы уникальности, ценные для потребителей, которые она тем не менее не способна

Таблица 8.4
Примеры ценовых премий сильных торговых марок [24]

Ценовая премия компаний <i>Hertz</i> и <i>Avis</i> по сравнению с:		Ценовая премия компании <i>IBM</i> по сравнению с:		Ценовая премия компании <i>British Airways</i> по сравнению с:	
<i>Budget</i>	20,4%	<i>Apple</i>	10,0%	<i>Virgin</i>	11,0%
<i>EuroDollar</i>	22,5%	<i>Compaq</i>	17,0%	<i>Delta</i>	41,0%
<i>Europcar</i>	24,0%	<i>Amstrad</i>	40,0%	<i>Air-India</i>	45,0%
		<i>Dell</i>	46,0%		

предоставить; (б) идентифицировать элементы уникальности, которые фирма может предоставить, но которые не имеют ценности для потребителей.

В этом смысле наиболее подходящим инструментом анализа является, по нашему мнению, модель цепочки ценности М. Портера [15].

Любая фирма осуществляет множество видов деятельности, необходимых для разработки, производства, изучения рынка, доставки товаров и послепродажного обслуживания. Как показано на рис. 8.5, их можно подразделить на два основных типа: *основные* и *вспомогательные* виды деятельности. Цепочка ценности в конкретной фирме строится по принципу важности и отдельности тех или иных видов деятельности, а также с учетом их потенциала в процессе дифференциации.

В качестве иллюстрации рассмотрим типичные источники дифференциации *основных видов деятельности*:

- *Закупки*: качество и надежность материалов и комплектующих.
- *Производство*: быстрое, бездефектное производство, возможность производства по спецификациям заказчика и т. д.
- *Складирование и дистрибуция*: быстрая доставка, эффективная обработка заказов, достаточный для выполнения неожиданных заказов объем запасов и т. д.
- *Продажи и маркетинг*: большой объем и высокая креативность рекламы, широкий и качественный сбытовой охват, экстенсивное кредитование покупателей и т. д.
- *Сервисное обслуживание покупателей*: помощь в использовании, обучение покупателей, быстрый и надежный ремонт и т. д.

Что касается вспомогательных видов деятельности, то здесь источниками дифференциации могут быть:

- *Человеческие ресурсы*: лучшее обучение персонала, приверженность качественному обслуживанию, стабильная кадровая политика.
- *НИОКР*: уникальные качества товара, быстрая разработка новых товаров, обеспечение надежности и т. д.
- *Инфраструктура*: корпоративная репутация, восприимчивость к потребностям клиентов и т. д.

Цель — установить источники уникальности в каждом виде деятельности, т. е. переменные и действия, посредством которых фирма может стать уникальной, отличной от конкурентов, и представлять ценность для покупателя. Одним из достоинств данной модели является то, что поиск устойчивого конкурентного преимущества при ее использовании становится задачей всех функциональных отделов организации, а не только отдела маркетинга.

В этом смысле стоит отметить работу Г. Саймона [23], в которой анализируются стратегии, применяемые 122 фирмами (в большинстве своем немецкими), являющимися: (а) мировыми или европейскими лидерами на своих базовых рынках; (б) небольшими или средними по размеру; (в) неизвестными широкой публике. Внимательное рассмотрение рис. 8.6 показывает, что конкурентное преимущество этих «скрытых чемпионов» во многом основано на превосходстве предлагаемого товара.

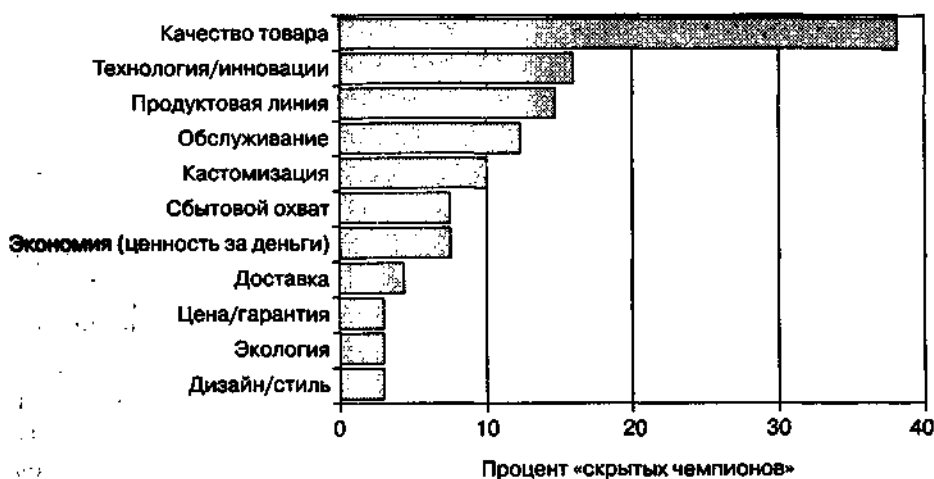


Рис. 8.6. Частотное распределение конкурентных преимуществ «скрытых чемпионов» [23, с. 151]

Монополия

Данный тип конкурентной структуры встречается редко, так же как и совершенная конкуренция. На рынке доминирует один-единственный производитель, обслуживающий большое количество покупателей. Соответственно в течение ограниченного периода его продукция не имеет прямых конкурентов в своем классе. Такая ситуация наблюдается на стадии внедрения товара на рынок, а именно в новых отраслях, характеризующихся высокотехнологичными инновациями.

В условиях монополии фирма, в принципе, обладает значительной рыночной силой. На самом же деле эта сила, стоит ей возникнуть, сразу же подвергается большой опасности, исходящей от новых участников рынка, которых привлекают возможности роста и высокие прибыли. Одним из важнейших факторов становится ожидаемый срок существования монополии. Он зависит от характера самой инновации, а также от наличия барьеров входа на рынок. Монопольная ситуация всегда временна, так как диффузия технологических инноваций происходит очень быстро. В предыдущей главе мы показали, с какими стратегическими возможностями и рисками сопряжена монополия, возникающая в результате создания нового товара. Кроме того, монополист ощущает конкуренцию со стороны товаров-субститутов.

Другое дело — государственные монополии. Здесь речь идет уже не столько о прибыли, сколько об общественном благе и общественных услугах. Достичь прибыли в сфере общественных услуг трудно, так как отсутствует стимул, связанный с ориентацией на рынок. Государственная организация, напротив, склоняется к эгоцентричной или бюрократической ориентации. Это одна из причин, по которым во многих европейских странах проводится политика дерегулирования рынков.

Поднятая нами проблема, относящаяся к сфере социального маркетинга, или маркетинга в некоммерческих организациях, в последние несколько лет получила заметное развитие.

Динамика конкуренции

Завершая анализ конкурентных сил, мы можем сделать вывод, что в зависимости от рыночной ситуации рыночная сила и потенциал прибыли могут значительно изменяться. Это позволяет нам выделить два крайних случая: первый, когда потенциал прибыли близок к нулю, и второй, когда он крайне высок. В первом случае наблюдается следующая ситуация:

- Свободный выход на товарный рынок.
- Существующие фирмы не имеют большей рыночной силы, чем их клиенты и поставщики.
- Конкуренция не ограничена по причине большого числа соперничающих фирм.
- Товары схожи друг с другом, существует много субститутов.

Это столь ценимая экономистами модель *совершенной конкуренции*. Второй предельный случай характеризуется чрезвычайно высоким потенциалом прибыли:

- На рынке существуют высокие барьеры, препятствующие появлению новых конкурентов.
- Фирма либо не имеет конкурентов вовсе, либо имеет несколько слабых соперников.
- Покупатели не могут воспользоваться товарами-субститутами.
- Покупатели не обладают достаточной рыночной силой, чтобы добиться снижения цены.
- Поставщики не обладают достаточной рыночной силой, чтобы отпускать продукцию по более высоким ценам.

Это идеальная ситуация с точки зрения фирмы, когда она обладает весьма значительной *рыночной силой*. Очевидно, что в реальности рыночные ситуации находятся где-то посередине между этими полюсами. К какому из них ситуация на рынке окажется ближе, зависит от взаимодействия конкретных рыночных сил.

Конкурентное преимущество, основанное на преимуществе по издержкам

Обретение рыночной силы посредством успешной дифференциации товара — это один из способов достижения конкурентного преимущества. Другой способ — возможность доминирования в издержках над конкурентами за счет более высокой производительности и контроля за уровнем издержек. Существует множество способов снижения издержек. Во многих отраслях, где добавленная стоимость товара составляет значительную долю суммарных издержек, по мере того как фирма накапливает опыт производства продукции, появляется возможность для их снижения.

Впервые предположение о существовании эффектов опыта было высказано в 1936 г. Т. Райтом [26]. Позднее, в конце 1960-х гг., оно было подтверждено специалистами Бостонской консалтинговой группы [3]. Они установили существование эффектов опыта в производстве 2 тыс. разных товаров и вывели закон, именуемый законом опыта (вставка 8.5). Этот закон, оказавший большое влияние на стратегии ряда компаний, представляет и формализует на уровне фирмы то,

Вставка 8.5. Математическое выражение закона опыта

Математическое выражение кривой опыта имеет следующий вид:

$$C_p = C_b \times (C_p / Q_b)^{-\varepsilon},$$

где C_p — прогнозируемая себестоимость единицы продукции; C_b — базовая себестоимость единицы продукции; Q — опыт (кумулятивный объем производства); ε — константа (эластичность себестоимости единицы продукции).

Таким образом, мы получаем:

Прогнозируемая себестоимость = Базовая себестоимость $\times$

$$\times \left(\frac{\text{Прогнозируемый опыт}}{\text{Базовый опыт}} \right)^{-\varepsilon}.$$

Эластичность себестоимости (ε) определяется следующим образом:

$$\frac{C_p}{C_b} = \left(\frac{Q_p}{Q_b} \right)^{-\varepsilon}.$$

Следовательно,

$$\varepsilon = - \left(\frac{\log C_p - \log C_b}{\log Q_p - \log Q_b} \right).$$

На практике принято исходить из удвоения объема производства. Когда отношение прогнозируемого опыта к базовому равно 2 (т. е. $Q_p / Q_b = 2$), мы получаем

$$\frac{C_p}{C_b} = 2^{-\varepsilon},$$

где величина $2^{-\varepsilon}$, обозначаемая греческой буквой λ , называется наклоном кривой опыта.

что экономисты изучают на агрегированном уровне, а именно увеличение производительности труда. Далее мы рассмотрим теоретические основы закона опыта, а затем обсудим стратегические следствия, вытекающие из него.

Определение закона опыта

Стратегическая значимость закона опыта обусловлена тем, что он позволяет прогнозировать не только собственные издержки, но и издержки конкурирующих фирм. Итак, закон опыта гласит:

Издержки на единицу продукции при получении добавленной стоимости применительно к стандартному товару, выражаемые в постоянных денежных единицах, уменьшаются на постоянную процентную величину при каждом удвоении кумулятивного объема производства.

Ряд положений этого определения заслуживает дополнительных комментариев:

- Слово «опыт» имеет совершенно конкретный смысл: под опытом понимается *кумулятивный объем производства*, а не количество лет с того момента, как фирма начала выпускать товар.
- Соответственно не следует путать увеличение производства за определенный период с возрастанием опыта. Опыт растет, даже если объем производства постоянен или уменьшается.
- Закон опыта — это *статистический закон*, а не закон природы. Это наблюдение, которое статистически подтверждается для некоторого числа ситуаций, но не для всех. Издержки не снижаются сами по себе, если кто-то целенаправленно их не снижает, увеличивая производительность.
- Издержки должны выражаться в *постоянных денежных единицах*, т. е. с поправкой на инфляцию. Инфляция может маскировать эффект опыта.
- Эффекты опыта всегда сильнее на *стадиях внедрения и роста* нового товара, последующее снижение издержек ослабевает по мере того, как товарный рынок достигает зрелости.
- Закон опыта применим только к *издержкам, связанным с получением добавленной стоимости*, т. е. к издержкам, вызванным переработкой, сборкой, дистрибуцией и обслуживанием. Вспомним, что добавленная стоимость есть отпускная цена за вычетом материальных затрат. Следовательно, издержки на получение добавленной стоимости равны себестоимости единицы продукции минус материальные затраты.

На практике эффект опыта чаще отслеживается не по издержкам добавления стоимости, а по Полной себестоимости изделия, поскольку определить последнюю проще. Возникающая при этом погрешность не слишком велика, если издержки добавления стоимости составляют большую часть полной себестоимости изделия.

Источники эффектов опыта

Снижение издержек в соответствии с кривой опыта (рис. 8.7) объясняется несколькими факторами. Все они представляют собой улучшение процесса производства, обусловленное обучением в период выпуска продукции. Д. Абелл и Дж. Хаммонд выделили семь источников эффектов опыта [1]:

- *Повышение эффективности ручного труда.* Выполняя одни и те же операции, рабочие постепенно становятся более ловкими, находят способы более рационального выполнения задач, что повышает производительность труда.
- *Специализация труда и совершенствование методов.* Специализация увеличивает профессионализм рабочего, выполняющего определенную операцию.
- *Новые производственные процессы.* Инновации и усовершенствования процессов производства, такие как внедрение робототехники или компьютеризированных систем, могут быть важным источником снижения издержек.
- *Увеличение эффективности производственного оборудования.* В процессе накопления опыта могут быть обнаружены способы увеличения номинальной производительности оборудования.
- *Изменения в составе ресурсов.* С ростом опыта производитель обычно использует различные ресурсы или выбирает менее дорогие. Например, вместо

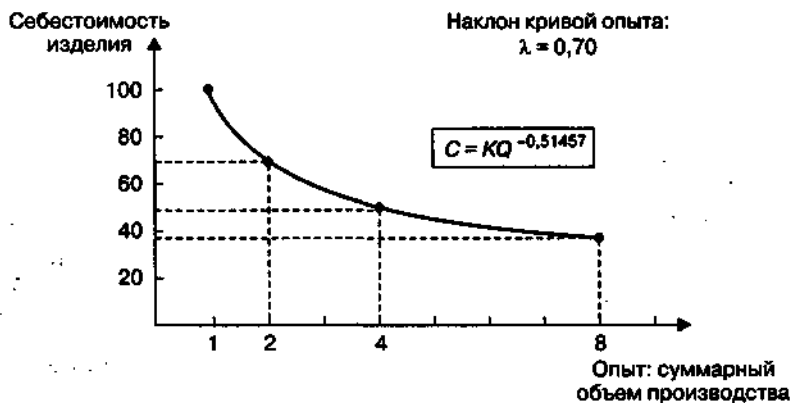


Рис. 8.7. Пример кривой опыта

высококвалифицированных рабочих можно привлечь менее квалифицированных, ручной труд можно автоматизировать.

- *Доработка товара.* После того как фирма будет в точности знать, что требуется от ее продукции, товар можно доработать таким образом, чтобы использовать менее дорогие материалы и прочие ресурсы.

Все эти факторы контролируются фирмой. Они являются частью общей политики фирмы в сфере увеличения производительности, направленного на выпуск эквивалентного товара с меньшими затратами, или улучшенного товара с теми же затратами, или на комбинацию того и другого. Таким образом, опыт как таковой не приводит к снижению издержек, а открывает *возможности* для такого снижения. Будут ли эти возможности использованы, зависит от менеджмента фирмы.

Насколько эффекты опыта отличаются от *эффектов масштаба*? Разница между ними есть, хотя на практике отделить один эффект от другого бывает непросто. Проявляется эта разница в следующем:

- Эффекты масштаба зависят от объемов деятельности, в то время как эффекты опыта накапливаются с течением времени. Наличие временной составляющей — вот что обуславливает разницу между масштабом и опытом. Путаница в определении этих двух эффектов возникает потому, что по мере накопления опыта увеличивается и объем производства.
- Есть еще одно важное отличие. С увеличением объемов производства себестоимость снижается всегда: постоянные расходы делятся на большее количество единиц продукции, соответственно себестоимость одного изделия уменьшается. Снижение себестоимости за счет опыта имеет иную природу: оно является результатом целенаправленных усилий по сокращению издержек.

Таким образом, эффекты масштаба могут быть следствием эффектов опыта. Например, по мере того как фирма растет и получает доступ к более дешевым источникам капитала, стоимость последнего (по сравнению с аналогичным показателем конкурентов) должна снижаться. Однако эффекты масштаба могут существовать независимо от эффектов опыта, и наоборот.

Математическое выражение закона опыта

Общее выражение кривой опыта имеет следующий вид:

$$\text{Прогнозируемая себестоимость} = \text{Базовая себестоимость} \times \left(\frac{\text{Прогнозируемый кумулятивный объем производства}}{\text{Базовый кумулятивный объем производства}} \right)^{-\epsilon}.$$

На практике принято исходить из удвоения суммарного объема производства. Тогда отношение прогнозируемого опыта (О) к базовому опыту (Q_0) равно двум и мы имеем:

$$\text{Прогнозируемая себестоимость} = \text{Базовая себестоимость} \times 2^{-\epsilon},$$

где $2^{-\epsilon}$ обозначается греческой буквой λ и называется наклоном кривой опыта.

Если в предыдущем уравнении $\epsilon = 0,515$, а $\lambda = 0,70$, то C_p будет равно $0,70C_b$. Это означает, что при удвоении кумулятивного объема производства прогнозируемая себестоимость единицы продукции (C_p) будет составлять 70% от базовой себестоимости (C_b).

Таким образом,

$$\text{Прогнозируемая себестоимость} = \text{Базовая себестоимость} \times \text{Наклон кривой опыта}.$$

Следовательно, значение Я характеризует процентное снижение себестоимости по отношению к ее базовой величине. В табл. 8.5 приведены значения наклона кривой опыта (Я) для различных значений ϵ в интервале от 70 до 100%.

Таблица 8.5
Связь между эластичностью себестоимости и наклоном кривой опыта

Наклон кривой опыта (Я)	1,00	0,95	0,90	0,85	0,80	0,75	0,70
Эластичность себестоимости (ϵ)	0	0,074	0,152	0,234	0,322	0,450	0,515

Как видно из рис. 8.7, себестоимость первой единицы продукции равна 100 франкам (F), второй — 70F. При удвоении кумулятивного объема производства с 1 до 2 себестоимость единицы продукции снизилась на 30%. Продолжая эту цепочку, увидим, что себестоимость четвертого изделия будет равна 49F, восьмого изделия — 34,3F, шестнадцатого — 24F и т. д. В этом примере темп снижения издержек равен 30% для каждого удвоения объема выпуска, а наклон кривой опыта составляет 70%, что соответствует ценовой эластичности -0,515.

Кривую опыта зачастую строят в логарифмической системе координат, чтобы она выглядела как прямая линия. Наблюдаемые на практике значения наклона кривой лежат в диапазоне от 0,70 (значительный эффект опыта) до 1,00 (нулевой эффект). По данным Бостонской консалтинговой группы, большинство кривых опыта имеют наклон в пределах 70-80%.

Влияние эффекта опыта на фирму зависит не только от наклона кривой опыта, но и от скорости его накопления. Возможность для снижения затрат больше в тех

секторах экономики, рынки которых быстро растут. Соответственно потенциал для снижения издержек в отдельно взятой фирме тем выше, чем быстрее растет ее доля рынка, независимо от того, расширяется базовый рынок или нет. В табл. 8.6 приведены расчетные годовые величины снижения издержек для различных значений наклона кривой опыта и разных темпов роста продаж.

Таблица 8.6

Годовое снижение издержек вследствие эффектов опыта [7]

Наклон кривой опыта	Годовой темп роста рынка				
	2%	5%	10%	20%	30%
90%	0,3	0,7	1,4	2,7	3,9
80%	0,6	1,6	3,0	5,7	8,1
70%	1,0	2,5	4,8	8,0	12,6
60%	1,4	3,5	6,8	12,6	17,6

Статистическая оценка кривых опыта

Статистическая оценка кривых опыта проводится на основе предшествующих данных о себестоимости единицы продукции (иногда на основе цены за единицу продукции) и о кумулятивных объемах производства, которые в идеале должны охватывать ряд периодов удвоения суммарного выпуска. В принципе, анализ различных составляющих себестоимости следует проводить отдельно, чтобы выявить различия в характере их изменения. В каждой группе затраты на выпуск единицы продукции сопоставляются с кумулятивным объемом. После логарифмического преобразования методом наименьших квадратов строится прямая линия. Далее с помощью построенной функции прогнозируются значения каждой из составляющих себестоимости.

При оценке кривых опыта часто возникают две проблемы: недоступность данных о затратах конкурентов и выбор единицы измерения опыта. Для решения первой проблемы используются средние цены по отрасли в целом. Можно допустить, например, что все участники изучаемого товарного рынка «движутся» по одной и той же кривой опыта. Данное предположение вполне приемлемо, если работающие на рынке фирмы используют одну и ту же технологию. Что касается единицы измерения, то проблема заключается в том, что общее количество выпущенных изделий не всегда является подходящей базой для оценки накопленного опыта.

Рассмотрим пример фирмы, выпускающей холодильники объемом от 300 до 500 л. Если накопленный опыт оценивать по количеству единиц произведенной продукции, то эффекта опыта можно и не заметить. Лучше рассматривать эффект опыта на агрегированном уровне, а в качестве единицы измерения использовать внутренний объем холодильника [9, с. 117].

Построенная кривая опыта имеет практический смысл только в том случае, если сохраняются условия, при которых делались прошлые наблюдения: фирма производит тот же товар с применением тех же технологий. В действительности данное условие никогда полностью не соблюдается. Как и многие методы менеджмента,

закон опыта — это скорее средство анализа, нежели точного прогнозирования. Тем не менее он имеет огромную ценность с точки зрения выявления различий в конкурентоспособности и оценки важности имеющегося конкурентного преимущества по издержкам.

Стратегические следствия закона опыта

Закон опыта помогает понять, каким образом из различия себестоимости единицы продукции конкурирующих фирм, работающих на одном рынке и использующих одни и те же средства производства, возникает конкурентное преимущество. Из этого закона вытекают следствия стратегического характера:

- При правильном использовании эффекта опыта фирма с наибольшим кумулятивным объемом производства будет иметь *наименьшую* себестоимость.
- Агрессивная фирма будет стремиться продвинуться вперед по кривой опыта *как можно быстрее*, чтобы получить преимущество по издержкам над прямыми конкурентами.
- Цель фирмы — расти быстрее приоритетных конкурентов, что предполагает *увеличение относительной доли рынка*.
- Эта цель легче всего достижима *на начальном этапе*, когда эффект опыта наиболее значителен.
- Самым эффективным способом завоевания доли рынка является ценовая стратегия *проникновения на рынок*, когда фирма фиксирует цену на уровне, учитывающем будущие снижения себестоимости.
- Данная стратегия обеспечит фирме прибыль *выше средней*.

Итак, основными факторами успешного достижения конкурентного преимущества, основанного на доминировании по издержкам, являются расширение доли рынка и ценовая стратегия проникновения на рынок. Механизм данной ценовой стратегии проиллюстрирован на рис. 8.8а.

Фирма заранее рассчитывает, как будет меняться ее себестоимость с увеличением суммарного объема производства. Она ставит перед собой цель, которая предполагает более быстрый, чем на базовом рынке в среднем, рост объема продаж и, следовательно, увеличение относительной доли рынка. Цена, с которой товар выводится на рынок, определяется с учетом этого ожидаемого объема. По достижении заданного уровня опыта дальнейшие снижения себестоимости отражаются на цене, позволяя фирме сохранять преимущество над основными конкурентами.

На практике чаще наблюдается ценовая стратегия, представленная на рис. 8.8б. Она менее рискованна, так как цена снижается параллельно уменьшению издержек.

Оценка различий в издержках

Если с накоплением объемов производства действительно происходит снижение себестоимости и если доминирующей фирме удастся сохранить за собой выгоды приобретенного ею опыта, то эффект опыта ведет к созданию барьера входа для новых игроков, а также к преимуществу в издержках для лидера. Фирмы с относительно небольшими долями рынка неизбежно несут повышенные издержки, и если они установят цены на одном уровне с доминирующим конкурентом, то

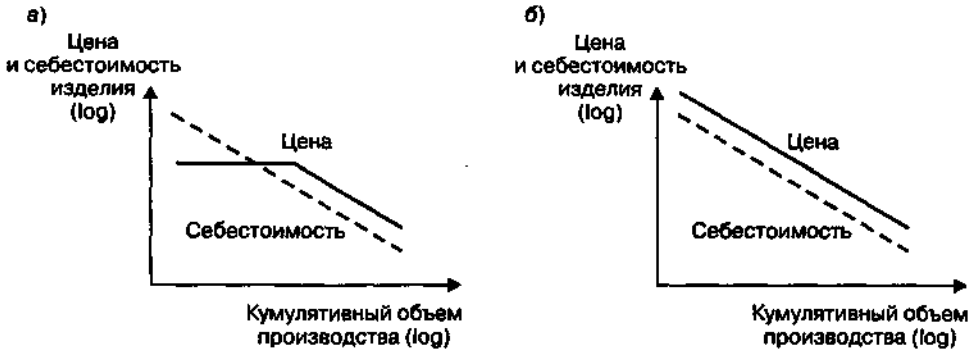


Рис. 8.8. Ценовая стратегия проникновения на рынок

понесут большие убытки. Более того, фирма с наибольшей долей рынка будет располагать лучшими финансовыми возможностями для инвестирования в новое оборудование и новые процессы и тем самым упрочивать свое лидерство.

В качестве примера рассмотрим данные из табл. 8.7. В ней сравниваются изменения себестоимости единицы продукции, выступающие как функция опыта для трех значений наклона кривой (70, 80 и 90%).

Таблица 8.7

Изменение себестоимости единицы продукции как функция эффектов опыта

Кумулятивный объем производ- ства, тыс. шт.	Количество удвоений	Наклон кривой опыта		
		70%	80%	90%
1	-	100	100	100
2	1	70	80	90
4	2	49	64	81
8	3	34	51	73
16	4	24	41	66
32	5	17	33	59
64	6	12	26	48

Представим себе две гипотетические фирмы, А и Б, применяющие одну и ту же технологию и начинающие работать в одинаковых условиях, соответствующих 70%-ному наклону кривой опыта. Фирма А проходит стадию первого удвоения кумулятивного объема производства, в то время как фирма Б — четвертого. Себестоимости единицы продукции равны 70 и 24 соответственно. Нетрудно догадаться, что фирме А крайне сложно ликвидировать данный разрыв, так как для достижения ценового паритета ей необходимо значительно увеличить свою долю рынка.

Теперь предположим, что фирмы А и Б обладают одинаковым опытом и проходят стадию четвертого удвоения производства. Однако фирма А лучше использовала возможности для снижения себестоимости и имеет кривую опыта с наклоном 70%, в то время как наклон кривой опыта фирмы Б равняется 90%. Себестоимость со-

ставит 24 у фирмы А против 66 у фирмы Б. Этот разрыв также будет трудно сократить. Таким образом, эффекты опыта могут приводить к заметным различиям в - издержках фирм, имеющих одинаковые размеры, если они в разной степени реализовали свой потенциал опыта при совершенствовании процесса производства.

Кривые опыта как система раннего предупреждения

Как уже было сказано, основное предназначение кривой опыта состоит в оценке динамики конкуренции между двумя фирмами или более, работающими на одном и том же товарном рынке, в сфере снижения издержек и в заблаговременном предупреждении менеджмента о необходимости стратегических изменений. Этот тезис проиллюстрирован примером на рис. 8.9.

На графике изображены кривые цены и себестоимости производителя полиэфирного волокна. Цены и издержки выражены в сопоставимых долларах на килограмм готовой продукции. Цены снижались в соответствии с 75% кривой опыта, в то время как наклон кривой себестоимости составил всего 86%. В этом примере руководство завода могло заблаговременно (за несколько лет) определить, что кривые себестоимости и цены сходятся очень быстро.

В 1980 г. завод не получил прибыли. Руководство немедленно приняло программу снижения издержек, но одновременно с этим снизился спрос. Завод оказался не в состоянии поддерживать уровень загрузки мощностей, при котором программа снижения себестоимости была бы эффективной. Себестоимость единицы продукции оставалась неизменной. В 1983 г. завод был закрыт.

Если бы руководители предприятия раньше получили предупреждение, учитывающее анализ кривой опыта, они могли бы своевременно предпринять одно из следующих корректирующих воздействий:

- Увеличить производственные мощности завода, чтобы быстрее наращивать объемы выпуска и за счет этого снизить издержки.

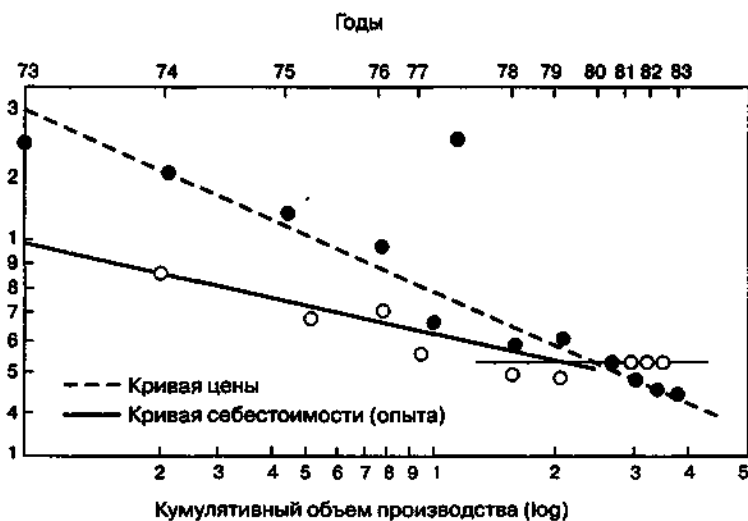


Рис. 8.9. Кривая опыта как система раннего предупреждения [21, с. 67]

- Переоснастить и/или усовершенствовать процесс производства, чтобы наклон кривой опыта составил 75%, т. е. сравнялся с наклоном кривой цены.
- Специализироваться на волокнах специального назначения и продавать их по цене, превышающей цену обычного полиэфирного волокна.
- Продать завод, пока он приносит прибыль, или перевести его на другой вид продукции.

Как мы видим, кривые опыта могут использоваться для прогнозирования развития ситуации и *моделирования потенциальных стратегий*. Такое моделирование, как показывает следующий пример, может быть весьма поучительным.

Рассмотрим фирму, занимающую 6% рынка, реальный темп роста которого составляет 8% в год. Рыночная доля фирмы-лидера равна 24%. Чтобы догнать лидера (при условии, что его темп роста равен рыночному — 8%), наша фирма должна в течение девяти лет обеспечить уровень роста 26%. Это значит, что каждый год она должна расширяться более чем в три раза быстрее рынка, на котором работает, и что объем продаж и производственные мощности должны возрасти на 640% [1, с. 118].

В подавляющем большинстве случаев такая «миссия» невыполнима. Прежде чем принимать стратегию, в основе которой лежит эффект опыта, имеет смысл подсчитать время и объем инвестиций, необходимых для достижения поставленной цели. Некоторые компании, например *Texas Instruments*, моделируют кривые опыта систематически, при назначении цены на каждый новый товар.

Ограничения закона опыта

Закон опыта не является универсальным. Он соблюдается главным образом в тех секторах промышленности, где крупный масштаб деятельности обеспечивает экономическое преимущество и где важен процесс обучения [2]. Если говорить точнее, данный закон мало применим в следующих ситуациях:

- Низкий потенциал для обучения или издержки добавления стоимости составляют не очень большую часть полной себестоимости изделия.
- Один из конкурентов имеет доступ к особому источнику поставок, т. е. его преимущество в издержках не связано с относительной долей рынка.
- Технология меняется быстро и нейтрализует снижение издержек, происходящее благодаря накоплению опыта.
- Рынок не чувствителен к цене.
- Существует большой потенциал для дифференциации продукции.

Таким образом, если доминирующий конкурент имеет существенно более низкие издержки, фирма может применить две стратегии, которые лишат его этого преимущества:

- *Стратегию дифференциации*: выработать отличительные особенности товара и предложить их покупателю, готовому платить ценовую премию, что компенсирует разницу в издержках.
- *Стратегию технологических инноваций*: перейти на новую, более крутую кривую опыта, тем самым напрямую нейтрализуя преимущество лидера рынка по издержкам.

Поскольку закон опыта не универсален, во избежание ошибок важно убедиться в правомерности предположений, на которых он основан.

Эффект опыта обеспечивает фирме операционное конкурентное преимущество. Как уже упоминалось, в долгосрочной перспективе такой тип преимущества не всегда устойчив. Лучшие методы работы быстро распространяются в отрасли, перенимаются конкурентами, и низкие издержки, еще недавно служившие преимуществом для фирмы, перестают быть таковым.

Матрица конкурентного преимущества

В зависимости от конкурентной структуры и характеристик рынка конкурентное преимущество может достигаться по-разному. Бостонская консалтинговая группа, внесшая огромный вклад в расширение применения закона опыта, предложила классификацию рыночных ситуаций, упрощающую определение типа конкурентного преимущества [13]. В ней используются два критерия:

- Величина конкурентного преимущества.
- Количество способов достижения конкурентного преимущества.

Результатом их применения является матрица, представленная в виде табл. 8.8. По горизонтали откладывается величина преимущества, которое может быть большим или малым. По вертикали располагается число способов получения преимущества, от нескольких до множества. Каждый из квадрантов соответствует определенной рыночной ситуации, требующей конкретного стратегического подхода. Различают «объемные», «специализированные», «фрагментированные» и «патовые» отрасли:

Таблица 8.8
Матрица конкурентных преимуществ [13]

Количество способов достижения конкурентного преимущества	Величина конкурентного преимущества	
	малое	большое
Много	Фрагментация	Специализация
Мало	Пат	Объем

- *«Объемные» отрасли* — это отрасли, в которых число источников конкурентного преимущества незначительно и в которых основную возможность представляет преимущество в издержках. Именно в этой рыночной ситуации обычно и проявляются эффекты опыта и/или масштаба. Большая доля рынка в такой ситуации — ценнейший актив. Прибыльность тесно связана с размером рыночной доли, что и постулируется теорией накопления опыта.
- *«Специализированные» отрасли* — отрасли с большим количеством способов получения значительного конкурентного преимущества. На таких рынках, как в случае монополистической конкуренции, высок потенциал дифференциации. С точки зрения покупателей, товары имеют значительные отличительные характеристики, поэтому покупатели готовы платить цену выше, чем за продукцию прямых конкурентов. В подобной ситуации эффект масштаба/опыта не важен для получения особого преимущества. Самое главное — ценная

дифференцирующая идея, или специализация. Она же определяет прибыльность. Совокупная доля рынка не имеет почти никакого значения, зато доля в конкретном сегменте или рыночной нише крайне важна, даже если размер этой ниши невелик.

- Во «фрагментированных» отраслях источников дифференциации много, но ни одна из фирм не может добиться устойчивого и решающего превосходства над конкурентами. Масштаб деятельности не обеспечивает сколько-нибудь значительной экономии, а доминирующая доля рынка не ведет к снижению издержек. Наоборот, обусловленное сложностью ситуации увеличение затрат ограничивает оптимальный размер фирмы. Примерами фрагментированных отраслей являются многие виды услуг. В таких отраслях могут сосуществовать крупные и мелкие фирмы, имеющие совершенно разную прибыльность. Доля рынка не играет никакой роли, каким бы способом она ни рассчитывалась. К этой категории можно отнести торговлю женской одеждой, рестораны, ремонт и техническое обслуживание автомобилей. Во многих случаях лучшая стратегия заключается в том, чтобы превратить «фрагментированную» отрасль в «объемную» или «специализированную».
- В «патовых» отраслях, как и в «объемных», способов достижения конкурентного преимущества мало. Правда, в отличие от них накопленный опыт также не представляет особой выгоды. Напротив, наиболее эффективными средствами производства подчас располагают фирмы-новички, так как они вкладывают деньги в новейшее оборудование. В ситуациях, когда технологии производства легкодоступны (производство стали, основных химикатов), конкурентоспособность больше зависит от возраста инвестиций, нежели от размера фирмы. Наименьшие эксплуатационные расходы несет фирма с самыми «молодыми» инвестициями.

Итак, мы видим, что стратегия, в основе которой лежит эффект опыта, фактически применима лишь в сырьевых, «объемных» отраслях, в которых низкая себестоимость служит одним из немногих потенциальных источников конкурентного преимущества.

Международное конкурентное преимущество

До недавнего времени в теории международной торговли основное внимание было принято уделять сравнительным преимуществам стран-производителей. В качестве главных источников конкурентоспособности рассматривались такие достоинства, как богатые природные ресурсы, численность рабочей силы и валютные резервы. В последнее время экономисты обратились к вопросу, каким образом страны, правительства и даже частный сектор промышленности могут изменить условия в стране и создать или повысить конкурентоспособность ее фирм. Возглавляет данное направление исследований Майкл Портер [16].

Глобализация отраслей экономики происходит по причине изменений в технологиях, потребностях покупателей, политике правительств или инфраструктурах государств. Данные изменения обуславливают существенные различия между конкурентными позициями фирм из разных стран или повышают значимость глобальной стратегии [16, с. 63].

Согласно М. Портеру, среда, в которой конкурируют фирмы, формируется под влиянием четырех основных факторов, которые либо стимулируют развитие конкурентного преимущества, либо препятствуют ему:

1. *Факторные условия.* Положение страны по факторам производства, таким как численность квалифицированной рабочей силы или инфраструктура, необходимым для успешной конкуренции в изучаемой отрасли. М. Портер пишет, что хотя факторные условия очень важны, еще важнее способность страны постоянно создавать, модернизировать и развивать соответствующие факторы, а не просто пользоваться естественными богатствами.
2. *Условия спроса.* Характер внутреннего спроса на товар или услугу. Для определения конкурентного преимущества важнее качество внутреннего спроса, нежели его «количество». Под качеством М. Портер понимает высококонкурентный и требовательный локальный рынок.
3. *Взаимосвязи внутри родственных и вспомогательных отраслей.* Наличие или отсутствие в стране конкурентоспособных на международном рынке отраслей. Фирма, работающая совместно с другими родственными фирмами и отраслями, приобретает и сохраняет преимущество, связанное с тесными рабочими взаимоотношениями, близостью к поставщикам и своевременностью материальных и информационных потоков.
4. *Стратегия, структура фирмы и конкуренция.* Условия в стране, определяющие то, как создаются, организуются и управляются компании, а также характер конкуренции на внутреннем рынке. М. Портер отмечает, что не существует ни одной универсально применимой операционной стратегии. Стратегия должна соответствовать тому, что может «сработать» в данной отрасли в данной стране в данное время.

Анализируя состав внутреннего спроса, М. Портер выделяет три его характеристики, имеющие особое значение для достижения «национального» конкурентного преимущества:

- *Значительная доля внутреннего спроса.* Фирмы из той или иной страны имеют большие шансы получить конкурентное преимущество в глобальных сегментах, где большая часть приходится на внутренний спрос и менее значительная — на внешний. Эти относительно крупные сегменты фирма удостоивает своим вниманием прежде всего и более всего, а для зарубежных конкурентов они представляют меньший интерес. Фирмы из страны с наибольшей долей внутреннего спроса могут получить преимущество за счет эффектов масштаба.

Хороший тому пример — выход концерна *Airbus Industries* в сектор самолетов для коммерческих авиалиний. *Airbus* нашла на европейском рынке сегмент, который по каким-то причинам не обслуживала компания *Boeing*, а именно сегмент достаточно вместительных самолетов для ближних перевозок. В Европе с ее многочисленными столицами, расположенными близко друг к другу, и малым числом авиакомпаний потребность в таких самолетах была более велика, чем в США.

- *Разборчивые и требовательные покупатели.* Фирмы из той или иной страны обретают конкурентное преимущество, если граждане этой страны являются

самыми или одними из самых разборчивых и требовательных покупателей товара или услуги в мире. Такие покупатели имеют самые прогрессивные потребности. Требовательные покупатели вынуждают местные фирмы волей-неволей соответствовать высоким стандартам качества товаров и сервиса.

Японцы уделяют огромное внимание письменным принадлежностям, потому что до недавнего времени почти все документы в Японии писались от руки: пишущие машинки пасовали перед иероглифами. Почерк человека служит важным признаком его образованности и культуры. Японские фирмы были и остаются новаторами, а также мировыми лидерами в области перьевых ручек [16, с. 91].

- *Упреждающие покупательские потребности.* Фирмы той или иной страны могут получить преимущества, если потребности ее внутренних покупателей опережают потребности клиентов из других стран. Это означает, что внутренний спрос выступает в роли «системы раннего предупреждения» покупательских потребностей, которые в будущем получают широкое распространение.

Скандинавы опережают американцев в том, что относится к заботе о социальном благосостоянии граждан и окружающей среде. Шведские и датские фирмы добились успеха в отраслях, где повышенное внимание к экологии указывает на потенциальные потребности зарубежных клиентов, как, например, производство водоочистительного оборудования [16, с. 92].

Структура внутреннего спроса лежит в основе преимущества страны на мировом рынке. Влияние условий спроса на конкурентное преимущество также зависит и от других представленных выше факторов. К примеру, если внутри страны нет агрессивной конкурентной борьбы, быстрый рост внутреннего рынка (или его большая емкость) может вызвать желание остановиться на достигнутом, тогда как на самом деле требуются активные инвестиции. В отсутствие соответствующих вспомогательных отраслей фирмы могут недостаточно умело реагировать на запросы требовательных внутренних покупателей.

Резюме

Конкурентным преимуществом называется превосходство товара фирмы над продукцией ее прямого конкурента. Существуют две основные категории конкурентных преимуществ: внешние, основанные на рыночной силе, обусловленной предложением покупателю повышенной ценности, и внутренние, основанные на производительности и как следствие на более низких издержках. В какой мере фирма сможет воспользоваться своим конкурентным преимуществом, зависит не только от интенсивности прямой конкуренции, но и от других конкурентных сил, таких как потенциальные участники рынка, товары-субституты, потребители и поставщики. Интенсивность прямой конкуренции варьируется в зависимости от рыночной силы каждого из соперников. В олигополии степень взаимозависимости участников рынка велика, поэтому важным аспектом выработки стратегии является детальное изучение деятельности конкурентов. В монополистической ситуации товары дифференцированы, что представляет ценность для покупателя: снижаются его затраты или повышается эффективность использования товара.

Результатом дифференциации товара должно стать обретение рыночной силы, лояльность потребителей и уменьшение их чувствительности к цене. Это типичная ситуация, на создание которой направлен стратегический маркетинг фирмы. Другой способ получения конкурентного преимущества — доминирование в издержках посредством более высокой производительности и контроля над уровнем цен и затрат. Во многих отраслях существует возможность снижения себестоимости продукции по мере накопления производственного опыта. Стратегическая важность закона опыта обусловлена тем фактом, что этот закон позволяет прогнозировать не только собственные издержки, но и себестоимость фирм-конкурентов. М. Портер установил четыре детерминанты международного конкурентного преимущества, которыми могут воспользоваться правительства государств или менеджмент компаний, чтобы создать благоприятную для своих организаций конкурентную среду.

Вопросы и задания

1. В чем состоит различие между дифференцированной олигополией и монополистической конкуренцией? Какого конкурентного поведения можно ожидать в каждом из этих случаев?
2. Какие варианты ответной стратегии может рассмотреть фирма — лидер рынка, если ее конкурент, имеющий очень маленькую долю рынка, проводит политику снижения цен?
3. Приведите примеры устойчивого внешнего конкурентного преимущества для каждого из следующих секторов экономики: розлив минеральной воды, страхование от пожара, производство узкоспециализированных металло-режущих станков.
4. Какой тип стратегии развития может избрать небольшая фирма, на базовом рынке которой доминирует агрессивный и влиятельный конкурент, обладающий значительным преимуществом по издержкам?
5. *Springer Manufacturing Corporation* намеревается выпустить для своего нового покупателя 40 установок для нанесения гальванических покрытий. Покупатель дал понять, что готов платить за одну установку не более \$5 тыс. Отдел исследований и разработок представил смету, согласно которой себестоимость первой единицы продукции составит \$8 тыс. В прошлом наклон кривой опыта в *Springer Manufacturing*, как правило, составлял 85%. Некоторые руководители корпорации считают, что предложенная цена в \$5 тыс. слишком низка. Проанализируйте данный вопрос. Определите среднюю и полную себестоимость, а также общую выручку при следующих объемах производства/реализации: 1, 2, 3, 4, 8, 16, 32, 40 установок.
6. Попытайтесь выявить угрозы конкурентной среды для одного из следующих секторов: индивидуальное страхование, полиграфическая промышленность, телевидение.

Глава 9

ФОРМУЛИРОВАНИЕ РЫНОЧНОЙ СТРАТЕГИИ

Цель данной главы — рассмотреть, как ориентированная на рынок фирма может выбрать правильную конкурентную стратегию и достичь прибыльности выше среднего уровня для входящих в ее состав бизнес-единиц. Эффективность бизнес-единицы определяется двумя факторами: во-первых, общей привлекательностью ее базового рынка, во-вторых, силой ее конкурентной позиции по отношению к прямым соперникам по рынку. Привлекательность базового рынка во многом зависит от сил, над которыми фирма не властна (см. гл. 7), в то время как на конкурентоспособность бизнес-единицы фирма может повлиять, принимая стратегические решения (см. гл. 8). Анализ продуктового портфеля объединяет индикаторы привлекательности и конкурентоспособности. Он помогает принимать стратегические решения, предлагая определенные маркетинговые стратегии, обеспечивающие сбалансированность портфеля и достижение целей долгосрочного роста и прибыльности. В этой главе мы прежде всего опишем концептуальные основы портфельного анализа, а затем рассмотрим миссии, или цели, которые фирма должна поставить перед каждой своей бизнес-единицей с учетом ее положения в системе координат «привлекательность/конкурентоспособность». В заключительной части главы речь пойдет о стратегических альтернативах в сфере международного развития.

Цели главы

Изучив эту главу, вы получите представление о:

- анализе продуктового портфеля с использованием матрицы «рост рынка/доля рынка» Бостонской консалтинговой группы (БКГ) и многокритериальной портфельной матрицы;
- достоинствах и недостатках этих двух методов портфельного анализа;
- различных взглядах на стратегию;
- целях и рисках, связанных с выбором той или иной общей стратегии;
- разных вариантах осуществления стратегии развития, или роста;
- различных конкурентных стратегиях и условиях их применения;
- целях и разнообразных формах международного развития.

Анализ продуктового портфеля

Цель анализа продуктового портфеля заключается в том, чтобы помочь многопрофильной фирме распределить ограниченные ресурсы между товарными рынками, на которых она является конкурирующей. В общем виде процедура анализа

состоит в перекрестном классифицировании каждого направления деятельности по двум независимым параметрам: привлекательности базового рынка, на котором работает фирма, и способности фирмы использовать возможности, имеющиеся на этом рынке. Для решения данной задачи разработаны различные модели портфельного анализа; все они имеют матричный вид и включают различные индикаторы привлекательности и конкурентоспособности. Мы остановимся на двух наиболее популярных методах: методе Бостонской консалтинговой группы (БКГ), известном как матрица «рост рынка/доля рынка» [2], [15], и многокритериальной портфельной матрице, совместно разработанной компаниями *General Electric* и *McKinsey* [1], [16]. Хотя цель этих методов одна и та же, они исходят из различных предпосылок, поэтому результаты, скорее всего, будут различными [37].

Матрица «рост рынка/доля рынка» Бостонской консалтинговой группы

Матрица БКГ строится с учетом двух критериев: темпа роста базового рынка (с поправкой на инфляцию), выступающего в качестве индикатора привлекательности, и доли рынка фирмы по отношению к крупнейшему конкуренту, которая характеризует конкурентоспособность этой фирмы. Как показано на рис. 9.1, мы получаем матрицу, разделенную на четыре квадранта следующим образом:

- По оси *рост рынка* точка, разделяющая рынки на быстрорастущие и медленнорастущие, соответствует определенному темпу роста ВВП в реальном исчислении, или среднему (средневзвешенному) значению прогнозируемых темпов роста на рынках, где представлены товары. На практике к категории быстрорастущих относят рынки, растущие более чем на 10% в год. Рынки, растущие медленнее, попадают во вторую категорию.
- Линия раздела по оси *относительная доля рынка* обычно проводится в точке 1 или 1,5. Выше этого уровня относительная доля рынка считается большой, ниже — малой.

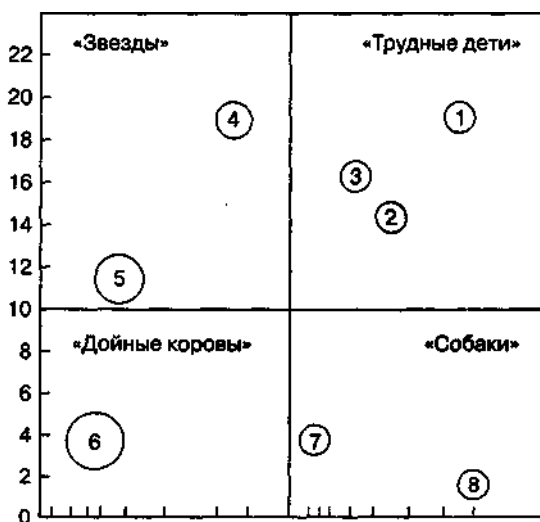


Рис. 9.1. Матрица «рост рынка/доля рынка» БКГ [3]

Как мы видим, в основе матрицы лежит концепция доли рынка по отношению к ведущему конкуренту (см. гл. 5), когда рассчитывается отношение объема продаж изучаемой фирмы к объему продаж фирмы с наибольшей рыночной долей.

Если, например, компания занимает 10% рынка, а наибольшую долю, 20%, имеет компания Б, то относительная доля рынка А составляет 0,5 (10%/20%). Отношение меньше единицы, поэтому доля рынка компании А мала. Точно так же относительная доля рынка компании Б равна 2 (20%/10%), что является значительной величиной.

Употребление такого понятия, как относительная доля рынка, обусловлено тем, что рыночная доля положительно коррелирует с опытом, а значит, и с прибыльностью фирмы (см. гл. 8). Таким образом, из 20%-ной доли рынка следуют совершенно разные конкурентные выводы, зависящие от того, какова доля ведущего конкурента: 40 или, скажем, всего 5%.

Каждый из четырех квадрантов матрицы соответствует определенной конкурентной ситуации. Между этими ситуациями существуют значительные различия с точки зрения денежных потоков, целей и маркетинговых стратегий.

Предположения, лежащие в основе матрицы «рост рынка»/«доля рынка»

В основе анализа по методу БКГ лежат два предположения: первое связано с существованием эффектов опыта, второе — с моделью жизненного цикла товара (ЖЦТ). Рассмотрим вкратце оба предположения.

- Большая относительная доля рынка предполагает преимущество в издержках над прямыми конкурентами. Это объясняется эффектом опыта. Там, где применяется *концепция кривой опыта*, при рыночном уровне цен крупнейший конкурент будет получать самую большую прибыль. И наоборот, меньшая относительная доля рынка предполагает отставание в части издержек. Вывод из этого первого предположения следующий: от товаров с большой относительной долей рынка следует ожидать большего денежного потока, чем от товаров с меньшей долей.
- Работа на быстрорастущем рынке предполагает большие затраты денежных средств, необходимые для финансирования развития, наращивания производственных мощностей, проведения рекламных кампаний и т. д. И наоборот, товар, представленный на зрелом рынке, генерирует денежные средства. В этой связи используется *модель жизненного цикла товара*: она указывает на необходимость сбалансированного сочетания товаров, находящихся на разных стадиях ЖЦТ.

Из второго предположения следует, что на быстрорастущих рынках товары требуют больших денежных затрат, чем на медленно растущих. Как уже было сказано, данные предположения верны не всегда. Подробнее на эту тему см. [1, с. 192-193].

Определение типа бизнеса

Принимая во внимание два рассмотренных выше предположения, мы можем идентифицировать четыре группы товарных рынков, обладающих разными характеристиками с точки зрения потребностей в денежных потоках и/или их вкладах в прибыль фирмы:

- Товары с *низким темпом роста и большой долей рынка* — «дойные коровы». Такие товары обычно приносят больше денег, чем требуется для поддержания их рыночной позиции. Поэтому они становятся источником средств для диверсификационных программ и развития фирмы на других рынках. Приоритетная стратегия — «сбор урожая».
- Товары с *низким темпом роста и малой долей рынка* — «собаки», или «хромые утки». «Собаки» занимают небольшую долю медленно растущего рынка, а это самая невыгодная из всех рыночных позиций. Как правило, себестоимость их производства выше, чем у конкурентов, а возможностей для роста мало, так как война на рынке проиграна окончательно и бесповоротно. Поддержка таких товаров обычно превращается в пустую трату финансовых средств безо всякой надежды па «выздоровление». Приоритетная стратегия — ликвидация или в любом случае почти полное прекращение инвестиций в товар.
- Товары с *высоким темпом роста и малой долей рынка* — «трудные дети». В эту категорию попадают товары с низкими относительными долями, находящиеся на быстрорастущих рынках. Несмотря на отставание от лидера, они все же имеют шанс расширить свою рыночную долю, так как рынок еще не сформировался окончательно. Правда, поддержка таких товаров требует значительных финансовых средств: деньги нужны для финансирования стратегии расширения доли рынка и компенсации низкой прибыльности. В отсутствие поддержки «трудные дети» по мере замедления роста рынка переходят в категорию «собак». Таким образом, в данном случае имеются две альтернативы: расширение доли рынка или ликвидация.
- Товары с *высоким темпом роста и большой долей рынка* — «звезды». Это товары-лидеры, представленные на быстрорастущих рынках. Подобная позиция тоже требует большого объема денежных средств для финансирования роста, однако «звезды» ввиду своего лидерства приносят значительную прибыль, которую можно инвестировать в поддержание их рыночной позиции. При наступлении стадии зрелости они превращаются в «дойных коров».

Каждый товар или направление деятельности могут быть размещены на матрице, схожей с рис. 9.1. Значимость того или иного товара или направления для фирмы характеризуется площадью круга, пропорциональной объему продаж (в натуральном или стоимостном выражении) или вкладу в прибыль. Данный анализ имеет смысл проводить в динамике, т. е. отслеживать прогресс или движение каждой бизнес-единицы в течение контрольного периода времени, как показано на рис. 9.2.

Диагностика продуктового портфеля

Для диагностики необходимо правильно определить товарный рынок, на котором конкурирует товар. Относительная доля рынка указывает на силу фирмы по сравнению с ее конкурентами. Если рынок определен чересчур узко, фирма может оказаться на нем лидером, если чересчур широко — ее реальная позиция может быть недооценена. Проводимый анализ позволяет сделать следующие выводы:

- Положение в матрице определяет *заслуживающую доверия стратегию* для каждого товара: сохранять лидерство для «звезд», ликвидировать или оказывать минимальную поддержку «собакам», селективные инвестиции и развитие «трудных детей», максимизация прибыльности «дойных коров».

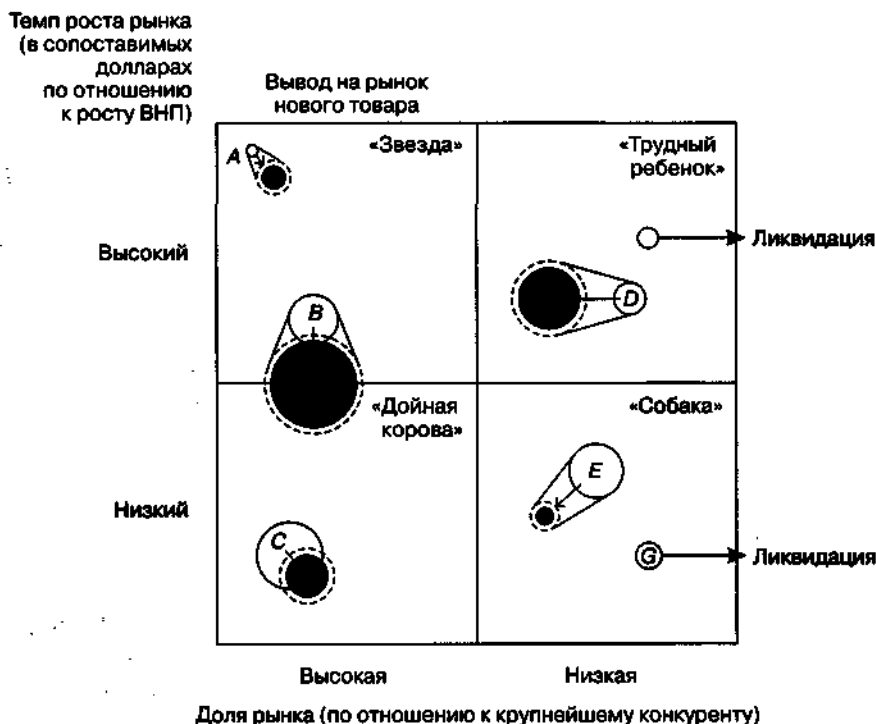


Рис. 9.2. Динамический анализ портфеля товаров [7, с. 34]

- Положение в матрице помогает оценить *потребности в денежных средствах и потенциал прибыльности*. Прибыль обычно является функцией конкурентоспособности, а потребности в финансовых ресурсах зависят от стадии жизненного цикла, т. е. от уровня развития базового рынка.
- Распределение общей выручки от реализации или вклада в прибыль фирмы по квадрантам позволяет *сбалансировать продуктовый портфель*. В идеале он должен содержать продукты, приносящие финансовую прибыль, и продукты, находящиеся на стадиях внедрения или роста, которые обеспечат долгосрочную прибыльность. Потребности второй категории товаров финансируются за счет первой.

Проведя такую диагностику, фирма может выработать различные стратегии поддержания либо восстановления баланса своего продуктового портфеля. Другими словами, фирма может:

- Построить *сценарии развития портфеля* на предстоящие годы исходя из прогнозируемых темпов роста и различных вариантов стратегических решений относительно доли рынка, учитывающих возможные реакции конкурентов.
- Проанализировать потенциал существующего портфеля товаров и дать количественную оценку *суммарного денежного потока*, который может поступать от каждого товара каждый год в течение всего периода планирования.

- Провести анализ *стратегического разрыва*, т. е. наблюдаемой разницы между ожидаемыми и фактическими результатами деятельности.
- Определить *средства ликвидации* этого разрыва: или путем повышения прибыльности существующих товаров, или путем отказа от выпуска товаров, поглощающих слишком большой объем денежных средств и не подающих надежд на «выздоровление», или путем вывода на рынок новых товаров, обеспечивающих сбалансированную структуру портфеля.

Переизбыток стареющих товаров указывает на возможность спада, даже если текущие результаты не предвещают ничего плохого. Переизбыток новых товаров может стать причиной финансовых проблем, даже если деятельность кажется вполне «здоровой». Подобная ситуация неизбежно сопряжена с риском потери независимости.

На рис. 9.3 изображены две выгодные и две невыгодные траектории, по которым могут двигаться как новые, так и существующие бизнес-единицы:

- *Траектория «новатора»*, при которой используются финансовые поступления от «дойных коров» для инвестиций в НИОКР и выхода на рынок с совершенно новым товаром, способным «разгореться» ярче существующих «звезд».

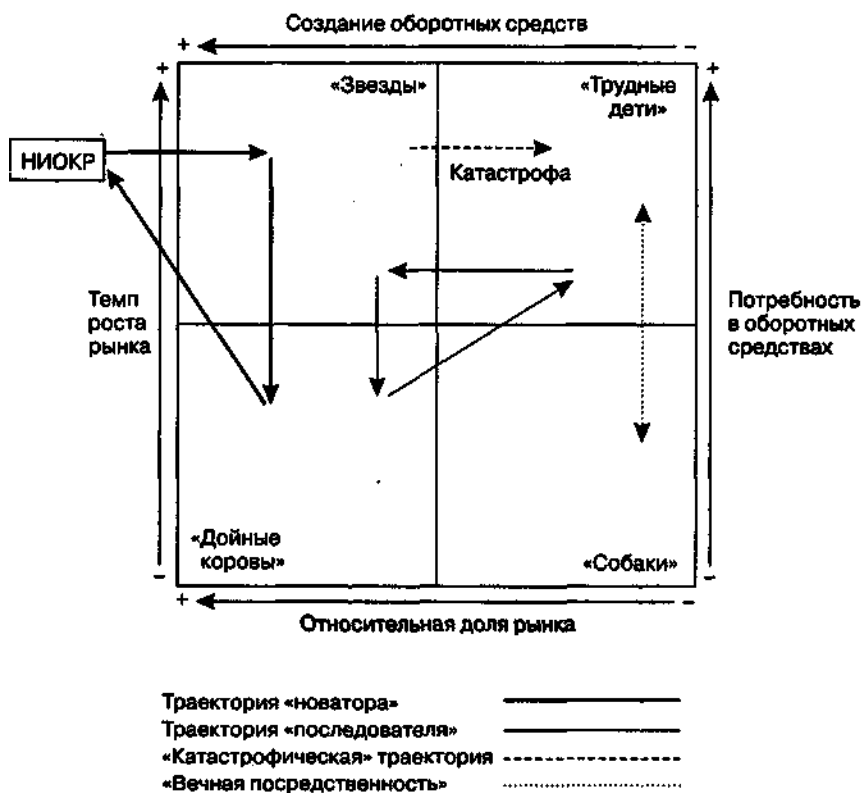


Рис. 9.3. Альтернативные сценарии развития портфеля товаров

- *Траектория «последователя»*, при которой используются прибыли от «дойных коров» для выхода на новый рынок, где доминирует фирма-лидер, с товаром — «трудным ребенком», но со стратегией агрессивного наращивания рыночной доли.
- В случае *«катастрофической» траектории* товар-«звезда» из-за недостаточных инвестиций в поддержание доли рынка переходит в квадрант «трудных детей».
- *Траектория «вечная посредственность»* — это «трудный ребенок», постепенно перемещающийся в квадрант «собак» по причине неудачной попытки расширения доли рынка.

Не будем забывать, что данный тип диагностики дает достоверные результаты только в том случае, если учитываются высказанные ранее предположения. Как уже было сказано, подобные зависимости между долей рынка и прибылью, с одной стороны, и темпом роста и финансовыми потребностями — с другой, наблюдаются не всегда [1, с. 192-193].

Ограничения матрицы «рост рынка/доля рынка»

Основным преимуществом метода БКГ, бесспорно, является привлекательность и даже своего рода утонченность его теоретических выводов, т. е. установление четкой связи между стратегической позицией и финансовыми результатами. Действительно, метод имеет ряд ограничивающих допущений, однако, если соблюдать некоторые условия, он позволяет провести точный анализ и дать ценные рекомендации. Соответственно руководители высшего уровня могут сконцентрироваться на главных стратегических проблемах и анализировать возможные последствия альтернативных стратегий бизнеса. Кроме того, в основе метода лежат *объективные индикаторы* привлекательности и конкурентоспособности, что уменьшает опасность субъективизма. Наконец, следует добавить, что результирующая матрица обеспечивает *наглядный и удобный для понимания синтез* направлений деятельности фирмы, чем упрощает коммуникацию.

Существуют, однако, некоторые *ограничения и трудности*, которые невозможно не учитывать, так как они снижают универсальность метода БКГ:

- Гипотеза о связи между относительной долей рынка и денежными потоками означает, что метод применим только в том случае, когда имеет место эффект опыта, т. е. в *«объемных» отраслях* (см. табл. 8.8). Эффект опыта может наблюдаться не на всех товарных рынках, имеющих в портфеле фирмы.
- Метод исходит из понятия одного только «внутреннего» конкурентного преимущества и не учитывает *«внешнее» конкурентное преимущество*, приобретаемое фирмой или торговой маркой в результате успешной дифференциации. В результате так называемая *собака*, несмотря на свое отставание в части издержек, вполне может приносить доход, если рынок готов платить за нее, т. е. за ее отличительные качества, премиальную цену.
- Несмотря на внешнюю простоту, могут возникнуть *ошибки измерения*. Каким должно быть определение рынка: узким или широким? О какой доле какого рынка идет речь? Как определять темп роста рынка? У. Винд и др. показали, что метод БКГ крайне восприимчив к способу оценки [37]. Дискуссию по данной теме см. в [7, с. 35-37].

- Рекомендации портфельного анализа остаются очень пространными и в лучшем случае указывают общую *ориентацию*, требующую дополнительного уточнения. Фразы о том, что на таком-то товарном рынке требуется стратегия «сбора урожая» или «минимизации поддержки», звучат не слишком конкретно. В любом случае этого недостаточно для эффективного определения политики в отношении цен, дистрибьюции, коммуникации и т. д. Основное предназначение анализа продуктового портфеля — помочь в структуризации стратегического мышления, но не быть альтернативой ему.

Данные ограничения достаточно серьезны. Они существенно сужают сферу применения матрицы «рост рынка»/«доля рынка» и не позволяют использовать ее в любой ситуации.

Рассмотрим другие методы, основанные на менее ограничивающих допущениях.

Многокритериальная портфельная матрица

В матрице БКГ используются всего два индикатора. Однако существует множество ситуаций, когда привлекательность рынка и сила конкурентной позиции определяются иными показателями, нежели темп роста рынка и его относительная доля.

Очевидно, что привлекательность рынка может зависеть также от таких факторов, как доступность, емкость, существующая дистрибьюторская сеть, структура конкуренции, благоприятное законодательство и т. д.

Рынок портативных компьютеров, если оценивать его с точки зрения высокого темпа роста, в принципе, является очень привлекательным. Однако существует множество других факторов, таких как быстрое изменение спроса, колебания ожидаемых уровней цен, быстрый моральный износ продукции, интенсивная конкуренция и др. В свете этого данный рынок оказывается чрезвычайно рискованным, а потому менее привлекательным.

То же касается и конкурентного преимущества фирмы. Оно может быть результатом имиджа торговой марки или коммерческой организации, которые воспринимаются как занимающие сильные позиции, либо следствием технологического лидерства, отличительных качеств товара и пр., даже при малой по сравнению с главным конкурентом доле рынка.

Когда в 1982 г. компания *IBM* выпустила на рынок персональный компьютер, его конкурентоспособность, если верить матрице БКГ, была очень низка, так как доля рынка равнялась нулю. Однако многие аналитики угадывали за новым детищем *IBM* значительный конкурентный потенциал, потому что фирма уже имела определенную репутацию на компьютерном рынке, обладала важным технологическим ноу-хау, ресурсами и стремилась к успеху.

Разумеется, что для корректной оценки привлекательности рынка и потенциальной конкурентоспособности фирмы необходимо учитывать сразу несколько факторов. С их помощью для каждой из этих характеристик строится сложный индекс. Детальный перечень подобных факторов можно найти в [1, с. 214]. Таким образом, представленную ранее матрицу БКГ можно рассматривать как частный случай более общей теории о взаимосвязи привлекательности рынка и конкурентоспособности фирмы.

Построение многокритериальной матрицы продуктового портфеля

В качестве примера рассмотрим табл. 9.1, где приведены индикаторы, характеризующие привлекательность пяти товарных рынков в секторе текстильной промышленности, а также индикаторы оценки конкурентоспособности компании *Tissex*, работающей на этих пяти рынках.

Так как каждая ситуация уникальна, необходимо составить соответствующий список факторов, а сама многокритериальная портфельная матрица должна обязательно строиться только для одной компании. Выбор факторов — непростая задача, требующая участия нескольких представителей группы стратегического маркетинга, а также других отделов фирмы. Необходимо дать точное определение каждого фактора и четко определить характер связи. После того как схема, или матрица, будет построена, каждый товарный рынок оценивается по каждому индикатору:

- Используется пятибалльная шкала, в которой баллам 1, 3 и 5 соответствуют значения «низкое», «среднее» и «высокое».
- При оценке конкурентоспособности значения имеют не «абстрактный» характер, а сравниваются с наиболее опасным конкурентом на каждом товарном рынке или в каждом сегменте.
- Если одни индикаторы оказываются важнее других, можно воспользоваться методом взвешивания, однако меры веса должны быть неизменными для всех товаров/видов деятельности.
- Оценки должны по возможности отражать будущие или ожидаемые значения индикаторов, а не только их текущие величины.
- В результате вычисляются итоговые оценки для глобальной привлекательности каждого товарного рынка и потенциальной конкурентоспособности фирмы.

В отличие от метода БКГ в данном случае оценке привлекательности и конкурентоспособности присущ элемент субъективности. Впрочем, можно добиться межличностной объективности, поручив нескольким экспертам провести оценку независимо друг от друга. Далее их оценки сравниваются, а затем находится единое решение или объяснение выявленных различий и разногласий. Подобный процесс достижения согласия сам по себе имеет практическую ценность.

Интерпретация многокритериальной матрицы

Итак, мы получили двухмерную классификационную схему, схожую с матрицей БКГ. Теперь каждый из ее элементов необходимо разделить на три уровня (низкий, средний, высокий), тем самым создается девять квадратов, каждый из которых соответствует определенной стратегической позиции.

Различные направления деятельности фирмы можно представить в виде кругов с площадями, пропорциональными их долям в общей выручке от реализации или вкладам в прибыль. Можно выделить четыре наиболее четко определенные позиции. Это позиции, соответствующие четырем углам матрицы на рис. 9.4:

- В квадранте В высоки и привлекательность товарного рынка, и конкурентный потенциал фирмы. Стратегическая ориентация — *наступательный*

Таблица 9.1
Пример многокритериальной схемы портфельного анализа

Индикаторы привлекательности	Шкала оценки			
	вес (100)	низкая 1-2	средняя 3-4	высокая 5
Доступность рынка	—	За пределами Европы и США	Европа и США	Европа
Темп роста рынка	—	≤ 5%	5-10%	≥ 10%
Длительность жизненного цикла	—	≤ 2 лет	2-5 лет	≥ 5 лет
Потенциал валовой прибыли	—	≤ 15%	12-25%	≥ 25%
Интенсивность конкуренции	—	Структурированная олигополия	Неструктурированная конкуренция	Слабая конкуренция
Потенциал дифференциации	—	Очень низкий	Умеренный	Большой
Концентрация потребителей	—	Сильно рассредоточены	Умеренное рассредоточение	Сконцентрированы
Индикаторы конкурентоспособности	Шкала оценки			
	Вес (100)	низкая 1-2	средняя 3-4	высокая 5
Относительная доля рынка	—	≤ 1/3 от лидера	≥ 1/3 от лидера	Лидер
Себестоимость единицы продукции	—	> прямых конкурентов	= прямым конкурентам	< прямым конкурентов
Отличительные качества	—	Товар-подражатель	Умеренно дифференцированный товар	«Уникальное торговое предложение»
Технологическое ноу-хау	—	Слабый контроль	Умеренный контроль	Сильный контроль
Организация сбыта	—	Независимые дистрибьюторы	Избирательное распределение	Прямые продажи
Имидж	—	Очень слабый	Нечеткий	Выраженный

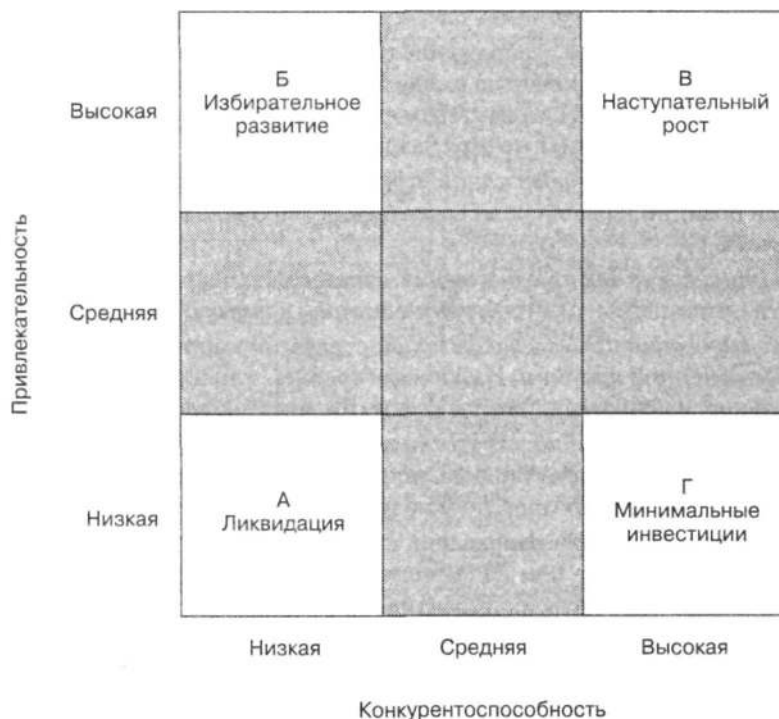


Рис. 9.4. Многокритериальная портфельная матрица

рост. Данные характеристики схожи с определением товаров-«звезд» в матрице БКГ.

- В квадранте А привлекательность и конкурентоспособность низки; стратегическая ориентация — *сохранение положения без инвестиций или ликвидация*. Это тот же случай, что и с «собаками», представленный на рис. 9.1.
- Квадрант Б отражает промежуточную ситуацию: конкурентное преимущество невелико, но привлекательность базового рынка высока. Это типичный случай «трудного ребенка». Рекомендуемая стратегия — *избирательный рост*.
- В квадранте Г ситуация прямо противоположна. Конкурентное преимущество велико, но привлекательность рынка низкая. Здесь требуется стратегия «снятия сливок» и удержания позиции без крупных инвестиций. Эта позиция эквивалентна «дойной корове» в матрице БКГ.

Другие промежуточные участки соответствуют менее определенным конкурентным позициям, интерпретировать которые труднее. Итоговые оценки в таких участках могут представлять собой суммы очень высоких значений одних показателей и очень низких значений других или просто усредненные оценки по всем критериям. Последняя ситуация часто наблюдается на практике и является следствием либо неточности информации, либо ее отсутствия.

Выбор будущей стратегии

Итак, мы имеем наглядное изображение потенциала роста фирмы. Теперь фирма может экстраполировать развитие каждого направления деятельности (при неизменности прочих условий) и тем самым оценить свою будущую позицию. Также можно изучить альтернативные стратегии, такие как:

- *Инвестирование для удержания*: стратегия направлена на поддержание текущей позиции и развитие в соответствии с происходящими на рынке изменениями.
- *Инвестирование для проникновения*: стратегия направлена на улучшение позиции путем перемещения бизнес-единицы в правую часть матрицы.
- *Инвестирование для восстановления*: стратегия направлена на реконструкцию утраченной позиции. В условиях средней или низкой текущей привлекательности рынка реализация стратегии восстановления затруднена.
- *Сокращение инвестиций*: стратегия направлена на «сбор урожая» с бизнеса, т. е. фирма меняет рыночную позицию на деньги, например продавая отрасли, в которых она работает, по максимально возможной цене.
- *Ликвидация*: стратегия направлена на уход с рынка или сегментов с низкой привлекательностью или из сегментов, в которых фирма не способна обеспечить либо удержать конкурентное преимущество.

На рис. 9.5 приведен пример многокритериального анализа портфеля. Речь идет о продуктовом портфеле предприятия пищевой промышленности. Обратите внимание, что привлекательность всех товарных рынков находится в средней зоне, а конкурентоспособность фирмы почти во всех случаях низка. Будущее такой фирмы представляется довольно туманным.

Оценка многокритериальной портфельной матрицы

Многокритериальная модель позволяет проводить такой же анализ, как и матрица БКГ, но с одним существенным различием: связь между конкурентной позиций и финансовыми результатами (т. е. денежным потоком) отсутствует. Однако поскольку в основе этой модели нет никаких допущений, она лишена многих недостатков метода БКГ и имеет более широкую сферу применения. Более того, эта модель еще и намного гибче, так как используемые индикаторы имеют непосредственное отношение к изучаемой компании.

Тем не менее использование подобных типов матриц также имеет определенные *ограничения*:

- Ошибки измерения здесь более сложные, а *риск субъективности* намного выше. Это проявляется не только в выборе индикаторов и, возможно, их весовых коэффициентов, но и особенно в количественной оценке критериев. В группе индикаторов конкурентоспособности, где непременно используется самооценка, риск субъективности выше.
- При большом числе индикаторов и количестве оцениваемых товаров (направлений деятельности) *процедура усложняется* и требует большой отдачи сил, особенно в условиях неполноты или неточности информации.
- *Результаты зависят* от оценок и используемых весовых коэффициентов. Манипулируя последними, можно занять необходимую позицию в матрице.

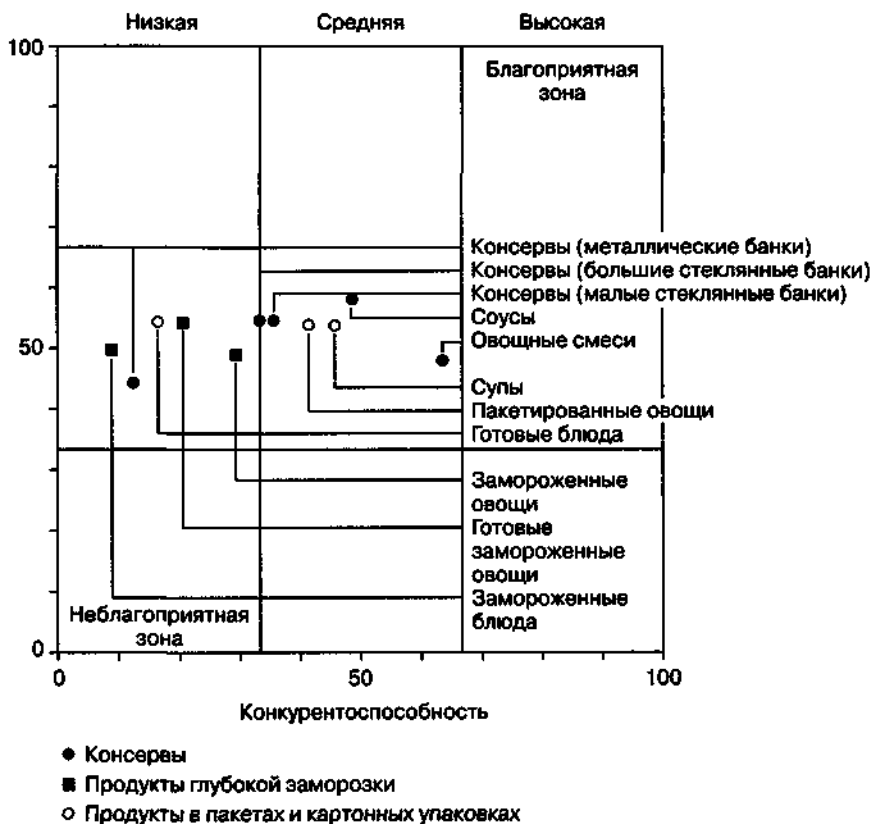


Рис. 9.5. Пример многокритериального анализа портфеля

Источник: MDA Consulting Group, Брюссель.

Соответственно следует проверять, насколько восприимчивы результаты к применению альтернативных систем взвешивания.

- Как и в случае с матрицей Б КГ, *рекомендации остаются общими* и нуждаются в уточнении. Кроме того, связь с финансовыми результатами менее очевидна.

Вероятнее всего, рассмотренные подходы приведут к совершенно разным результатам. Но поскольку цель анализа продуктового портфеля состоит в содействии стратегическому мышлению, а не в его подмене, процесс сведения этих результатов воедино должен принести пользу. Таким образом, на практике желательно применять оба подхода, сопоставляя полученные выводы [7, с. 38].

Преимущества анализа продуктового портфеля

Анализ портфеля является результатом всего стратегического маркетингового процесса, описанного в предшествующих главах настоящей книги. Независимо от используемого метода он основывается на следующих принципах:

- Точное распределение направлений деятельности фирмы по товарным рынкам или сегментам.

- Оценка конкурентоспособности и привлекательности, позволяющей сравнивать стратегическую ценность разных направлений деятельности.
- Связи между стратегической позицией и экономическими (финансовыми) результатами, главным образом в модели БКГ.

Матричное представление модели позволяет синтезировать результаты стратегического мышления, благодаря чему они оказываются достаточно четко выраженными. Для построения матриц необходима полная и достоверная информация о том, как функционирует рынок, о сильных и слабых сторонах фирмы и ее конкурентов. Другими словами, анализ требует:

- Значительных усилий в сфере *сегментирования базового рынка*. Это особенно важно, так как надежность рекомендаций обуславливается подходом к сегментированию.
- Систематического и тщательного сбора *подробной информации*, которая обычно не представлена в готовом виде и потому требует перепроверки в разных источниках. Качество результатов также зависит от достоверности этой информации.

Улучшить что-либо в таком анализе невозможно, к тому же он целиком и полностью зависит от поддержки со стороны высшего руководства фирмы. Очевидно, что этот анализ — не панацея, однако он позволяет акцентировать внимание на некоторых важных аспектах менеджмента:

- Он сдерживает применение *чрезмерно краткосрочных* подходов к управлению, требуя сбалансирования между направлениями деятельности, приносящими прибыль сейчас, и направлениями, способными приносить прибыль в будущем.
- Он заставляет фирму принимать во внимание и *привлекательность* рынка, и ее *конкурентный потенциал*.
- Он устанавливает *приоритеты* в распределении человеческих и финансовых ресурсов.
- Он предлагает дифференцированные стратегии развития для каждого типа деятельности, отталкиваясь при этом от конкретных данных.
- Он формирует *общий язык* для всех представителей организации и ставит четкие цели при усилении мотивации и контроля.

Основные недостатки методов портфельного анализа заключаются в том, что эти методы отражают текущее или, точнее, недавнее состояние. Возможным в будущем изменениям и стратегическим альтернативам, учитывающим эти изменения, в них уделяется недостаточно внимания. Также существует опасность «механического» применения этих методик. Как уже подчеркивалось, использование разных методов может приводить к построению разных классификаций одного и того же объекта или явления. Описанные здесь методы следует рассматривать скорее как вспомогательные при обосновании тех или иных доводов, нежели как предписывающие модели.

Матрицы портфеля товаров могут использоваться и в динамике, например для сравнения текущих позиций на каждом товарном рынке с ранее установленными целевыми позициями. В этом отношении полезно использовать матрицу, изобра-

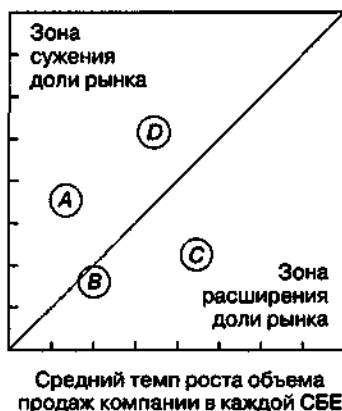
женную на рис. 9.6, так как она позволяет анализировать изменения конкурентных позиций каждой бизнес-единицы с течением времени [16].

Практическое применение портфельного анализа

В качестве примера исследования практической значимости портфельного анализа можно привести опрос компаний, входящих в список «Fortune 1000» [14]. Вот некоторые его результаты:

- В 1979 г. данные модели в той или иной мере применяло 36% фирм из списка «Fortune 1000» и 45% фирм из списка «Fortune 500». Около 14% представителей списка «Fortune 1000» планировали продуктовый портфель товаров на основе результатов портфельного анализа.
- Решение о том, какую модель анализа использовать, не имело принципиального значения. Фундаментальными аспектами планирования портфеля были: (а) определение бизнес-единиц; (б) классификация этих бизнес-единиц в зависимости от их привлекательности и конкурентоспособности; (в) использование данной «системы координат» для формулирования финансовых целей.
- Что касается выгод использования портфельного анализа, то одна треть респондентов посчитали самой основной выгодой углубленное понимание своего бизнеса, что, в свою очередь, привело к повышению качества стратегических решений. Другая треть респондентов в качестве основных выгод назвали улучшенное распределение ресурсов, стратегическое переориентирование, а также решения о входе на рынки и уходе с рынков.

Исследование 1979 г. показало также, что фирмы, использующие модели портфельного анализа, определенно, имеют больший временной горизонт, чем те, которые этими моделями пренебрегают. В более позднем опросе исследователи пришли к тем же результатам [12].



СБЕ — стратегическая бизнес-единица

Рис. 9.6. Матрица роста [16]

Относительно недавно был завершен многолетний исследовательский проект, заказчиком которого выступила консультационная фирма *Bain & Company* [30]. Исследование, посвященное методам и моделям управления, показало, что методы анализа продуктового портфеля практикуют 43% респондентов (это 4137 положительных ответов, полученных от высококвалифицированных менеджеров из 15 стран), а стратегическое планирование применяют 90% опрошенных (рис. 9.7).

Портфельный анализ позволяет давать разные стратегические рекомендации в зависимости от позиций оцениваемых направлений деятельности в портфеле. Как мы видели, по большей части эти рекомендации имеют общий характер: инвестировать, поддерживать, «снимать урожай», ликвидировать и т. д. Такие рекомендации требуют уточнения и более детальной проработки практических аспектов их реализации.

Выбор базовой стратегии

Первый шаг в разработке стратегии развития предполагает прояснение природы устойчивого конкурентного преимущества, исходя из которой затем определяют дальнейшие стратегические и тактические действия фирмы. В предыдущей главе мы показали, что конкурентное преимущество может относиться только к одному из двух аспектов (см. рис. 8.1): *производительности* (преимущество по издержкам) *рыночной силе* (преимущество в виде максимальной приемлемой цены продаж). Вопрос в том, какому из них отдать предпочтение, зная о сильных и слабых сторонах фирмы, а также ее конкурентов. Другими словами, какое преимущество будет «устойчиво» на изучаемом товарном рынке? К ответу на этот вопрос можно подойти с двух сторон: с позиции существующих рынков и с позиции рынков будущих.

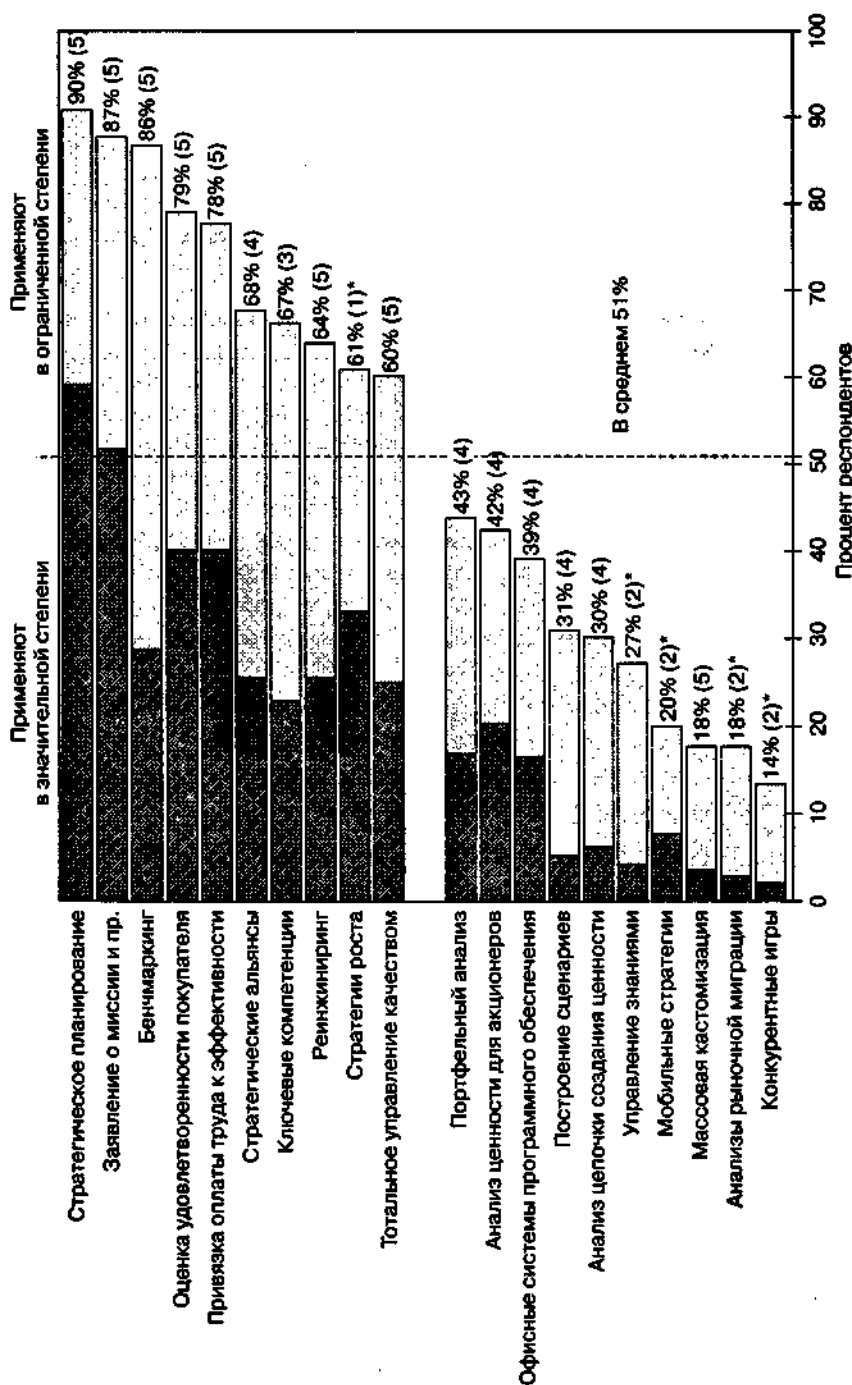
Два подхода к стратегии

Что такое стратегия? Высказываются две точки зрения, которые скорее дополняют, нежели противоречат друг другу. Первая из них, которой придерживается М. Портер [27], [28], в большей степени соотносится с теми ситуациями, когда целью стратегии является обслуживание имеющихся или выраженных потребностей на существующих рынках. Второй подход, которого придерживаются Г. Хэмел и К. Прахалад [11], ориентирован в большей степени на латентные потребности и будущие рынки.

Конкурентная борьба за существующие рынки

Согласно первой точке зрения на стратегию, фирма должна выбрать рынок или товарный рынок, на котором она хочет работать и на котором она будет пытаться дифференцироваться от прямых конкурентов, *осуществляя иные виды деятельности либо занимаясь той же деятельностью, но иным способом* [28]. Соответственно для идентификации стратегического устойчивого конкурентного преимущества требуется анализ конкурентной структуры, другими словами, необходимо ответить на следующие вопросы:

- Каковы *ключевые факторы успеха* на данном товарном рынке или сегменте?



В скобках указано число лет, в течение которых инструмент использовался существенно чаще/реже среднего. Звездочкой (*) помечены инструменты, вошедшие в практику в 1996 г.

Примечание: на диаграмме приведены только инструменты, используемые существенно чаще/реже среднего (при 95%-ном доверительном интервале).

Рис. 9.7. Степень использования различных инструментов менеджмента [30]

- Каковы *сильные и слабые стороны* фирмы, если рассматривать их с учетом этих факторов?
- Каковы *сильные и слабые стороны прямого конкурента(ов)* фирмы по отношению к тем же факторам успеха?

Зная это, фирма может:

- определить природу конкурентного преимущества, которое имеется у фирмы и которое наиболее устойчиво;
- принять решение о получении такого преимущества в определенной сфере;
- наконец, попытаться нейтрализовать преимущество соперников по рынку.

Систематический поиск устойчивого конкурентного преимущества является основой основ стратегии дифференциации.

Конкурентная борьба за будущие рынки

Второй взгляд на стратегию имеет более упреждающий характер. Цель стратегии в данном случае заключается в «...*построении как можно более точных предположений о будущем (путем предсказания) и в обретении таким образом видения, необходимого для упреждающих действий, направленных на развитие отрасли*» [11, с. 73]. Предсказывание развития отрасли помогает менеджерам получить ответы на три важнейших вопроса:

- Во-первых, какие новые типы потребительских выгод мы должны будем предлагать через 5, 10, 30 лет?
- Во-вторых, какие новые навыки мы должны будем развить или заимствовать у других, чтобы предложить потребителям эти выгоды?
- В-третьих, какие изменения во взаимоотношениях с потребителями мы должны внести в течение ближайших нескольких лет?

Такой подход к стратегии имеет более упреждающий характер, поскольку он предполагает выявление и изучение сил, от которых зависит будущее отрасли, а также предусматривает способы влияния на эти силы. Подобной позиции, как пишут Г. Хэмел и К. Прахалад, придерживается американская компания *Motorola* (см. вставку 9.1). Смысл стратегии состоит в том, чтобы не просто дифференцировать предложение, делая его лучше, быстрее, проще, дешевле и т. д., а проводить более фундаментальные преобразования, регенерировать базовую стратегию фирмы и вносить новые идеи в отрасль.

У. Ким и Р. Моборн дают пять рекомендаций по разработке так называемой ценностной стратегии [18]:

- Не верьте в неизбежность определенного пути развития отрасли.
- Конкуренты — не лучший объект для бенчмаркинга.
- Концентрируйтесь на том, что ценят большинство потребителей.
- Спрашивайте себя, что бы вы делали, если бы начинали с чистого листа.
- Мыслите в масштабах абсолютного решения, необходимого покупателям.

Чтобы практиковать ценностную стратегию, или стратегию *превысистых инноваций*, необходимо находить решения проблем, о существовании которых потребители пока даже не догадываются. Находить новые решения — значит абстра-

Вставка 9.1. Ценностная стратегия компании *Motorola* [11, с. 74]

Motorola мечтает о времени, когда номера телефонов будут закрепляться за людьми, а не за адресами, когда с помощью миниатюрных карманных устройств люди смогут оставаться на связи везде, где бы они ни находились, и когда новые средства связи будут с одинаковым успехом передавать не только звуковые, но и видеосигналы. Компания знает: чтобы эта мечта стала явью, ей необходимо развить свои навыки в области сжатия цифровых сигналов, плоских экранов, аккумуляторов. Знает *Motorola* и о том, что для завоевания сколько-нибудь значительной доли богатеющего потребительского рынка ей придется значительно повысить уровень осведомленности покупателей всего мира о своей торговой марке.

тироваться от существующих, бросать вызов фундаментальным устоям бизнеса и перераспределять границы, создавая новые рынки и целые отрасли.

Базовые стратегии на существующих рынках

Базовые стратегии различаются в зависимости от типа искомого конкурентного преимущества, т. е. от того, что лежит в их основе: производительность и, следовательно, преимущество в издержках или элемент дифференциации и как следствие ценовая премия. М. Портер высказывает мнение о существовании четырех базовых конкурентных стратегий в отрасли [26, с. 35]: общего лидерства по издержкам, дифференциации, фокусированной дифференциации и фокусированного лидерства по издержкам (рис. 9.8).

Общее лидерство по издержкам

Первая общая стратегия основана на производительности и, как правило, связана с эффектом опыта. Данная стратегия предполагает жесткий контроль над постоянными расходами, инвестиции в повышение производительности труда, направленные на реализацию эффекта опыта и повышение отдачи затрат на конструк-

		СТРАТЕГИЧЕСКОЕ ПРЕИМУЩЕСТВО	
		Воспринимаемая потребителем уникальность	Низкая цена
В масштабах отрасли		ДИФФЕРЕНЦИАЦИЯ	ОБЩЕЕ ЛИДЕРСТВО ПО ИЗДЕРЖКАМ
	В рамках одного сегмента	ФОКУСИРОВАННАЯ ДИФФЕРЕНЦИАЦИЯ	ФОКУСИРОВАННОЕ ЛИДЕРСТВО ПО ИЗДЕРЖКАМ

Рис. 9.8. Четыре базовые конкурентные стратегии [26, с. 39]

торские работы, а также минимизацию расходов на обслуживание, продажу, рекламу и т. д. Глобальная цель такой стратегии — конкурентное преимущество в издержках (более низкая себестоимость продукции).

Преимущество в издержках обеспечивает эффективную защиту от пяти конкурентных сил (см. рис. 9.2):

- Фирма занимает более выгодную позицию по сравнению с *прямыми конкурентами*, так как в случае ценовой войны будет получать прибыль даже тогда, когда соперники будут работать «по себестоимости».
- Влиятельные *покупатели* могут добиться снижения цены только до уровня наиболее эффективного конкурента.
- Защита от влиятельных *поставщиков* обеспечивается за счет большей гибкости в случае возможного увеличения цен на закупаемые материалы.
- Низкие издержки являются *барьером входа* на рынок, будучи представленными в виде эффекта масштаба или преимущества по затратам.
- Как правило, фирма с низкой себестоимостью занимает более выгодное положение по отношению к *субститутам*, чем другие конкуренты в отрасли [26, с. 36].

Таким образом, лидерство по издержкам защищает фирму от всех пяти конкурентных сил, так как негативные последствия конкурентной борьбы в первую очередь сказываются на наименее производительных фирмах.

Дифференциация

В данном случае ставится цель придать товару отличительные качества, существенные для покупателя и образующие нечто, воспринимаемое как уникальное. В сущности, фирма пытается искусственно создать ситуацию монополистической конкуренции, в которой она благодаря своим отличительным элементам будет обладать некоторой рыночной силой [6].

Ранее мы отмечали, что дифференциация может принимать различные формы: в ее основу могут быть положены дизайн или имидж торговой марки, технология производства, функции товара, особенности обслуживания покупателей, дилерская сеть и т. д. (см. [22]). Дифференциация, как и лидерство по издержкам, защищает фирму от пяти конкурентных сил, однако происходит это несколько иначе:

- В отношении прямых конкурентов дифференциация обособляет фирму от соперничества в отрасли, так как ее бренд пользуется лояльностью клиентов, а значит, потребители менее чувствительны к цене. Одновременно с этим фирма получает повышенную прибыль, что избавляет ее от необходимости снижать издержки.
- Сформировавшаяся лояльность потребителей и тот факт, что конкуренты должны как-то преодолевать уникальность предложения фирмы, создают барьеры входа.
- Повышенная прибыльность увеличивает устойчивость фирмы к росту цен, навязываемому влиятельными поставщиками.
- Наконец, фирма, успешно дифференцировавшая свое предложение и добившаяся потребительской лояльности, занимает более выгодное положение по отношению к *субститутам*, чем ее конкуренты [26, с. 37].

Увеличение прибыли (даже по сравнению с теми конкурентами, которые обычно имеют меньшие издержки) в результате успешной дифференциации происходит потому, что рынок согласен принять более высокую цену. Данный тип стратегии не всегда совместим с большой долей рынка, так как в целом большинство потребителей не готовы платить больше, даже если товар действительно превосходит конкурентные аналоги.

Стратегии дифференциации, как правило, требуют больших затрат на операционный маркетинг, в особенности на рекламу, информирующую рынок об отличительных качествах товара.

Фокусирование

Еще одна базовая стратегия заключается в концентрации на потребностях определенного сегмента, группы покупателей или географического рынка. Фирма не претендует на охват рынка в целом. Перед ней стоит другая цель: обслуживать ограниченный круг потребителей более эффективно, чем это делают конкуренты, распыляющие усилия по всему рынку. Такая стратегия может опираться на дифференциацию, лидерство по издержкам либо на то и другое, но только в отношении строго определенной целевой группы потребителей.

Например, производитель лакокрасочных материалов может решить ориентироваться исключительно на профессиональных маляров, отказавшись от индивидуальных покупателей, автомобиле- и судостроителей.

Пример из автомобильной промышленности: компания *Mercedes* ориентируется исключительно на высший сегмент рынка, но охватывает его более эффективно, чем другие производители, предлагающие всю гамму моделей.

Стратегия фокусирования всегда влечет за собой некоторые ограничения максимально достижимого размера доли рынка. Фирма может занять большую долю в целевом сегменте, но малую по отношению к рынку в целом.

Риски, связанные с базовыми стратегиями

Выбор одной из нескольких базовых стратегий нельзя считать нейтральным решением, поскольку все они связаны с различными видами рисков и разными приоритетами для организации. Риски каждой базовой стратегии кратко рассмотрены во вставке 9.2.

Внедрение этих стратегий требует различных ресурсов и различных компетенций:

- Стратегия лидерства по издержкам предполагает длительные инвестиции, высокий уровень технологической компетенции, строгий контроль над производственными затратами и расходами по реализации, стандартизацию продукции для упрощения производства.
- Стратегия дифференциации предполагает наличие маркетингового ноу-хау, а также передовых технологий. Большую роль здесь играет умение анализировать и предугадывать рыночные тенденции. Огромное значение имеет межфункциональная координация между НИОКР, производством и маркетингом.
- Наконец, стратегия фокусирования предполагает те же характеристики, но применительно к целевому сегменту.

Вставка 9.2. Риски, связанные с базовыми стратегиями [26, с. 45 - 46]

Риски стратегии общего лидерства по издержкам;

- Технологические изменения, сводящие на нет прошлые инвестиции или опыт.
- Удешевление продукции новых участников рынка или фирм-последователей за счет имитации или инвестиций в современные технологии.
- Риск не заметить товарные или маркетинговые изменения, так как все внимание сосредоточено на издержках.
- Инфляция издержек, ограничивающая возможности фирмы поддерживать ценовой дифференциал как противовес различным способам дифференциации конкурентов (имидж конкурирующих марок и т. п.).

Риски стратегии дифференциации:

- Разница в ценах в сравнении с фирмами с низкими издержками становится слишком большой, чтобы потребители оставались лояльны к дифференцированному предложению. Ради большей экономии они готовы пожертвовать частью функций, услуг или имиджем, присущими дифференцированной фирме.
- Потребности покупателей в дифференциации могут исчезнуть. Это происходит с увеличением разборчивости потребителей.
- Воспринимаемое отличие уменьшают товары-имитации, которые в большом количестве появляются в развитой отрасли.

Риски стратегии фокусирования:

- Разница в себестоимости продукции фирм с широким ассортиментом и сфокусированной фирмы возрастает настолько, что сводит к минимуму все преимущество в издержках при обслуживании узкой целевой группы или преимущество сфокусированной дифференциации.
- Различия между товарами и услугами, востребованными стратегической целевой группой и рынком в целом, становятся менее заметными.
- Конкуренты находят подсегменты в стратегическом целевом сегменте и еще более увеличивают фокусирование.

Оценка возможностей роста

Цель большинства стратегий в фирмах направлена на рост. Это может быть увеличение объема продаж, доли рынка, прибыли, размера компании. Рост — это фактор, влияющий на жизнеспособность фирмы, стимулирующий инициативу и придающий больший смысл деятельности персонала и менеджмента. Впрочем, независимо от этого элемента динамизма рост необходим фирме для того, чтобы, имея в активе эффекты масштаба и опыта, выдержать атаки конкурентов.

Цели роста, или развития фирмы можно разделить на три группы:

- Цель роста на обслуживаемом базовом рынке; такую цель мы будем называть *интенсивным ростом*.
- Цель роста в рамках производственной цепочки: расширение основного вида деятельности в виде интеграции «вперед» или «назад»; *интегративный рост*.

- Цель роста, в основу которого положены возможности за пределами основного вида деятельности; это *диверсификационный рост*.

За каждой из этих целей стоит ряд определенных стратегий. Представляется необходимым кратко рассмотреть наиболее интересные из них.

Интенсивный рост

К стратегии интенсивного роста прибегают в тех случаях, когда фирма еще не до конца использовала возможности своей продукции на «естественном» базовом рынке (вставка 9.3). В такой ситуации могут применяться разные варианты: проникновение на рынок, развитие товаров и развитие рынков.

Стратегии проникновения на рынок

Стратегия проникновения на рынок, также известная как стратегия *органичного роста*, состоит в следующем: фирма пытается увеличить или сохранить объем продаж имеющейся продукции на существующих рынках. Перед ней открывается несколько возможностей.

Развитие первичного спроса: увеличение размера рынка путем расширения первичного спроса, например:

- увеличение клиентуры за счет привлечения новых пользователей товара (вставка 9.4);
- увеличение частоты покупок среди имеющихся пользователей;
- увеличение среднего объема покупки товара;
- поиск и продвижение новых способов использования товара.

Отметим, что данная стратегия может оказаться выгодной для всех конкурентов, так как воздействие сказывается главным образом на первичном спросе, а не на избирательном спросе на продукцию компании.

Увеличение доли рынка: рост объема продаж за счет привлечения покупателей марок-конкурентов посредством увеличения расходов на составляющие маркетинга-микс. Например:

- совершенствование товара или услуги;

Вставка 9.3. Стратегия развития Nestle

Nestle столкнулась с проблемой: как самой большой компании — производителю продовольственных товаров в мире, основная масса товаров которой занимает первые или прочные вторые места на крупнейших рынках, не прекращать свое развитие? Поглощать крупные компании, чем *Nestle* активно занималась в 1980-х гг., больше нельзя: начнутся проблемы с законом. Вместо этого, как заявляют представители фирмы, *Nestle* сосредоточится на органичном росте, расширении одних торговых марок и доведении других до глобального уровня, а также поиске новых способов обслуживания потребителей, включая «клубы лояльных покупателей» и онлайн-торговлю. Для того чтобы создание продуктового портфеля было завершено, будут приобретаться небольшие компании.

ИСТОЧНИК: «Wall Street Journal Europe», 24 июня 1999 г.

Вставка 9.4. *Campbell Soup Co.* стимулирует потребление супа

Сотрудники компании обратили внимание, что в США вновь увеличилось потребление супа: 1999 финансовый год только начался, а оно уже увеличилось на 3%. Для *Campbell* это хорошая новость, потому что компания занимает порядка 80% американского рынка, и это притом, что в последние годы она испытывает конкуренцию со стороны типовых брендов супермаркетов. Продажа супов составляет почти половину всей выручки компании. Надо сказать, что *Campbell* вкладывает большие средства в новые разработки, призванные облегчить процесс потребления супа. К числу новых товаров, которые компания планирует выпустить на рынок осенью этого года, относятся: томатный суп в многоразовых пластиковых бутылках и порционных упаковках, супы для микроволновых печей. К выпуску готовятся и другие товары, например охлажденные деликатесные супы в пакетах. Кроме того, *Campbell* предпринимает попытки продавать свои супы в ресторанах, кафе при АЗС, кафетериях и студенческих столовых. В некоторых магазинах сети 7-11 сейчас проходят испытания новых автоматов по продаже супов, работающих по принципу автоматов газированной воды. Специальные супы разработаны для *McDonald's* и *Subway*. Ходят слухи, что в один прекрасный день на улицах могут появиться даже фирменные палатки «Супы *Campbell*».

Источник: адаптировано из «Wall Street Journal Europe», 20 мая 1999 г.

- репозиционирование торговых марок;
- агрессивное ценообразование;
- значительное усиление сбытовой и сервисной сети;
- крупные акции по продвижению.

Эта стратегия отличается повышенной агрессивностью и чаще всего наблюдается в рыночных ситуациях, когда товар в своем жизненном цикле достиг стадии зрелости и спрос на него более не расширяется.

«Покупка» рынка: значительное увеличение доли рынка путем приобретения другой компании или создания совместного предприятия. Например:

- покупка фирмы-конкурента для приобретения ее доли рынка;
- образование совместного предприятия для контроля над большей долей рынка.

Защита рыночной позиции: эта стратегия заключается в сохранении достигнутой рыночной позиции (т. е. взаимоотношений с потребителями, сбытовой сети, доли рынка, имиджа и т. д.) посредством корректировки маркетинга-микс. К примеру:

- незначительное модифицирование или репозиционирование товара или услуги;
- защитное ценообразование;
- усиление сбытовой сети;
- усиление или переориентация мер по продвижению.

Рационализация рынка: значительное изменение обслуживаемых рынков в целях снижения затрат и/или увеличения эффективности маркетинга. Примеры:

- концентрация в наиболее прибыльных сегментах;
- работа с самыми эффективными дистрибьюторами;
- предъявление индивидуальным покупателям требований о минимальном объеме покупке;
- избирательный отказ от обслуживания рыночных сегментов.

Организация рынка: воздействие (при помощи не противоречащих закону методов) на уровень конкуренции в отрасли с целью повышения экономической жизнеспособности. Например:

- установление общеотраслевых правил или рекомендаций относительно конкуренции (обычно осуществляется под контролем правительства);
- создание совместных организаций по проведению маркетинговых исследований для совершенствования информационных систем;
- заключение соглашения о стабилизации или сокращении производственных мощностей.

Последние три стратегии имеют оборонительный характер, так как направлены на сохранение достигнутого уровня проникновения на рынок.

Стратегии развития рынков

Под *стратегией развития рынков* понимаются предпринимаемые фирмой усилия по увеличению объемов продаж существующих товаров на новых или будущих рынках. Существуют четыре подхода к достижению этой цели.

Освоение невыраженных потребностей обслуживаемых потребителей: предложение решения проблем, которых потребители пока не осознают или не выражают. Здесь ставится цель увлечь потребителей новым товаром (как например, моментальная фотография), обучить их и, таким образом, создать новый рынок.

Освоение новых сегментов рынка: выход на новые (необслуживаемые) группы потребителей на том же географическом рынке. К примеру:

- предложение товара производственного назначения на потребительском рынке, и наоборот;
- продажа товара потребителям другой возрастной категории (сладости для взрослых);
- продажа товара представителям другого сектора промышленности.

Освоение новых каналов сбыта: распределение товара с помощью другого канала в дополнение к уже используемому (см. вставку 9.5). Например:

- прямой маркетинг продукции в отношении определенной группы потребителей;
- распространение продукции через торговые автоматы;
- создание франчайзинговой системы при сохранении существующей сбытовой сети.

Географическое расширение в другие части страны или в другие страны. Примеры:

- поставка существующих товаров на зарубежные рынки через местных агентов или международную торговую компанию;

Вставка 9.5. Новая стратегия Sony: от «коробок» к информационным технологиям [36]

Корпорация Sony объявила о готовящейся широкомасштабной ревизии корпоративной стратегии. Эта ревизия направлена на решительное изменение индивидуальности компании: из производителя бытовой электроники Sony должна превратиться в поставщика цифровых сетевых услуг. Президент Sony г-н Идеи сказал, что отныне его компания будет концентрироваться на сетевом бизнесе, т. е. на «подключении» потребителей к разнообразным сервисам посредством персональных компьютеров или телевизоров. «Мы должны сделать так, чтобы наши покупатели могли напрямую контактировать с нашими товарами и услугами и чтобы Sony могла напрямую предлагать своим покупателям кинофильмы, аудиозаписи, игры, финансовые программы и услуги». Другими словами, Sony намеревается предлагать не только компьютеры и телевизоры, при помощи которых люди будут получать доступ к музыке и фильмам, но и сами каналы связи. «Последние три года мы прилагаем огромные усилия для того, чтобы перестать быть поставщиком "коробок" и стать поставщиком информационных технологий», — сказал г-н Идеи в интервью.

- создание эксклюзивной сети дистрибьюторов специально для представления интересов компании за рубежом;
- приобретение зарубежной компании из того же сектора экономики (см. вставку 9.6).

Основу стратегий развития рынков главным образом составляют дистрибуция и маркетинговое ноу-хау фирмы.

Стратегии развития товаров

Суть *стратегии развития товаров* заключается в увеличении объема продаж. Для этого разрабатывается улучшенная или совершенно новая продукция для имеющихся рынков. Существует несколько альтернативных путей.

Прерывистые инновации: выпуск нового товара или услуги, олицетворяющих собой существенное изменение предлагаемых выгод и требующих от потребителей иного поведения. Потребители должны отказаться от старых привычек и найти новому товару место в своей жизни (примеры — мобильные телефоны и банковское самообслуживание).

Стратегия добавления функций: добавление новых функций существующим товарам с целью расширения рынка. Например:

- увеличение универсальности товара за счет его новых возможностей;
- придание эмоциональной или социальной ценности утилитарному товару;
- повышение безопасности или удобства товара.

Стратегия расширения продуктовой линии: увеличение широты продуктовой линии путем ввода новых наименований продукции с целью увеличения или сохранения доли рынка. Примеры:

- выпуск товара в разных упаковках разных размеров;
- выпуск товаров других классов под той же зонтичной торговой маркой (вставка 9.7);

Вставка 9.6. Стратегия интернационализации *Wal-Mart Stores, Inc.*

Несколько месяцев об этом ходили слухи, и вот наконец свершилось: в июне 1999 г. американская компания *Wal-Mart Stores, Inc.* открыла двери своих магазинов в Британии. Стоящая за этим сделка увеличит число зарубежных операций компании более чем в два раза. Никто и не предполагал, что крупнейший в мире розничный торговец мертвой хваткой вцепится в *Asda Group PLC*, третью по величине сеть продовольственных магазинов в Великобритании. *Wal-Mart* предлагает за *Asda Group* £6,72 млрд, или 220 пенсов за акцию. Если сделка состоится, деятельность *Wal-Mart* в Европе будет существенно расширена (в настоящее время компания из США работает только на рынке Германии). Что еще более важно, «трансатлантический скачок» *Wal-Mart* наверняка усилит и без того ожесточенную конкуренцию розничных торговцев в Великобритании и в остальной части Европы, чем ускорит консолидацию фрагментированного розничного сектора Европейского континента. Европейские торговцы, как в Британии, так и в остальных странах, имеют все основания опасаться того, что уже назвали волмартином Старого Света. Каждую неделю свыше 100 млн чел. совершают покупки в магазинах *Wal-Mart* по всему миру. По сравнению с Европой розничную тактику этой компании можно описать одним словом: агрессия. *Wal-Mart* — это огромные приземистые, пещерообразные магазины, каждый из которых насчитывает в среднем свыше 1 млн наименований товаров (продовольственных и прочих). Компания гордится своими низкими ценами, удлинением графика работы и приветливым персоналом. Кроме того, с введением евро, как утверждают наблюдатели, упрощаются системы закупок и дистрибуции, а потребительские предпочтения становятся более однородными. В свою очередь, это упрощает иностранным компаниям задачу по завоеванию континента, ранее казавшегося удаленным и структурно устаревшим по сравнению с быстро развивающимся и технологически более совершенным рынком США.

Источник: адаптировано из «The Wall Street Journal Europe», 15 июня 1999 г.

- добавление новых вкусов, ароматов, расцветок или ингредиентов;
- предложение новых форм того же товара.

Стратегия расширения продуктовой линии может привести к переизбытку товаров, поэтому следует уделить самое пристальное внимание вопросу о каннибализации и существовании синергетических эффектов.

Стратегия обновления продуктовой линии: восстановление конкурентоспособности устаревших или не соответствующих запросам товаров путем их замены технологически или функционально более совершенными изделиями. Например:

- разработка нового поколения более мощных товаров;
- выпуск новых, экологически безопасных моделей существующих товаров;
- улучшение эстетических качеств товара.

Стратегия улучшения качества продукции: положительные изменения в выполнении товаром своих функций как пакета выгод. К примеру:

- определение пакета выгод, востребованных каждой группой потребителей;

Вставка 9.7. История расширения торговой марки «Nivea»

История «Nivea» начинается с открытия первого водно-масляного эмульгатора (названного «Eucerit»), В 1911 г. Карл Бейрсдорф на основе этой эмульсии начал разрабатывать новый крем для кожи. В декабре того же года на рынке появился первый в мире долговечный крем, получивший название «Nivea» (от латинского *nivius*, что значит «белоснежный»). Впоследствии синяя баночка крема «Nivea» стала первой торговой маркой, продаваемой по всему свету. Сегодня «Nivea» — это косметические средства для лица, волос, бритья, душа, ухода за детьми и загара. Они продаются в 140 странах мира и везде под одним и тем же фирменным синим логотипом. За то без малого столетие, что существует марка, она претерпела немало изменений, но одно осталось неизменным: «Nivea» означает нежный уход. Благодаря своему опыту производства дерматологической продукции компания *Beiersdorf* предлагает нам с вами все новые и новые товары неизменно высокого качества.

- установление стандартов качества для каждой характеристики пакета выгод;
- внедрение программы тотального контроля качества.

Приобретение продуктовой линии: дополнение, улучшение или расширение номенклатуры продукции за счет внешних средств. Примеры:

- приобретение компании с дополняющей продуктовой линией;
- субподрядное производство дополнительной продуктовой линии с последующей продажей новых товаров под собственной торговой маркой;
- создание совместного предприятия для разработки и производства нового товара.

Рационализация продуктовой линии: модификация линии с целью снижения производственных или сбытовых издержек. Например:

- стандартизация продуктовой линии и упаковки;
- избирательная ликвидация неприбыльных или нерентабельных товаров;
- незначительные изменения конструкции изделия.

Стратегии развития путем усовершенствования товаров базируются главным образом на исследованиях и разработках. Как правило, они обходятся компаниям дороже и сопряжены с большим риском, чем стратегии развития рынков.

Интегративный рост

Стратегия интегративного роста может применяться в тех случаях, когда фирма способна извлечь прибыль из управления различными видами деятельности стратегической важности в рамках производственно-сбытовой цепочки. Для этой стратегии характерно существование разнообразных соглашений, посредством которых фирмы стараются обеспечить себе бесперебойный поток сырья и материалов, а также постоянный рынок для сбыта готовой продукции. В качестве примеров можно привести обеспечение стабильности поставок, контроль над сбытовой сетью, доступ к информации о работе последующих звеньев цепочки для контроля над рынками. Выделяют три разновидности интеграции: «назад», «вперед» и горизонтальную.

Интеграция «назад»

Выбор стратегии *интеграции «назад»* обусловлен желанием сохранить или защитить стратегически важный источник поставок, будь то сырье или полуфабрикаты, комплектующие изделия или услуги. В некоторых случаях без такой интеграции не обойтись, так как поставщики не располагают ресурсами или технологическим ноу-хау, необходимыми при производстве незаменимых для фирмы материалов или комплектующих.

Интеграция «назад» может преследовать и другую цель: получение доступа к ключевой технологии, от которой зависит успех в определенном виде деятельности. Например, многие производители компьютеров объединяются с разработчиками и производителями полупроводниковых устройств, чтобы получить контроль над этой важнейшей составляющей собственного бизнеса.

Интеграция «вперед»

Смысл *интеграции «вперед»* заключается в управлении торговыми предприятиями, без которых фирма просто-напросто задохнется. Для производителя потребительских товаров это означает управление сбытом через франчайзинговую сеть, эксклюзивное распределение или собственные магазины, как, например, в компаниях *Yves Rocher* и *Bata*. На рынках товаров производственного назначения ставится несколько иная цель: обеспечение развития последующих звеньев производственной цепочки, занимающихся переработкой и использованием продукции. Именно по такой схеме предприятия тяжелой промышленности участвуют в создании промежуточных перерабатывающих организаций.

Пример из сталелитейной промышленности: бельгийская компания *Cockerill* создала фирму *Phoenix Works*, специализирующуюся на гальванической обработке листового проката, фирму *Polypal*, разрабатывающую и выпускающую промышленные системы складирования, и фирму *Polytuile*, производящую кровельные материалы из стали.

Иногда интеграция «вперед» осуществляется просто для лучшего понимания потребностей покупателей. В таких случаях фирма создает дочернюю компанию, выполняющую пилотный проект: она занимается изучением проблем пользователей и поиском более эффективных решений. Как правило, интеграция «вперед» в той или иной форме всегда сопутствует стратегии *решения проблемы*. В качестве показательного примера интеграции «вперед» можно привести новую стратегию развития компании *Xerox* (вставка 9.8).

Горизонтальная интеграция

Стратегия *горизонтальной интеграции* предполагает совершенно иной подход. Ее цель — усилить конкурентную позицию путем поглощения конкурентов или контроля над некоторыми из них. Необходимость такой стратегии может быть обусловлена разными причинами: нейтрализацией опасного соперника, достижением «критической массы» для обеспечения экономии на масштабе, выгодами от взаимного дополнения продуктовых линий, от доступа к «закрытым» каналам распределения и рыночным сегментам (вставка 9.9).

Вставка 9.8. Стратегия интеграции «вперед» компании Xerox: как стать ключевой фигурой в цифровом офисе

Забудьте о перепачканных чернилами ремонтниках, периодически «навигающих» отказавшие копировальные аппараты. Теперь они не просто вытаскивают застрявшую бумагу, а являются системными экспертами, создают цифровые магистрали, с помощью которых вы можете сканировать документы в Бразилии, создавать из них кастомизированные буклеты в Нью-Йорке, а печатать по запросу в Лондоне, причем специальная программа сама изменит «американскую» грамматику на «английскую». Бывшие «синие воротнички» переоделись в белые рубашки и теперь не просто меняют порошок в картриджах, а продают специализированные, соответствующие потребностям каждой конкретной отрасли «решения», способные изменить ваши представления об обмене информацией. Таков вкратце план Ричарда Томана, президента *Xerox Corporation*. Он хочет превратить компанию из простого поставщика в партнера. Он намеревается создавать цифровые сети и подключать технику «Хероx» к персональным компьютерам и серверам, для чего недавно была приглашена целая армия системных специалистов. Р. Томан намерен вывести продукцию *Xerox* на новые, передовые рынки цифровых технологий. Одной из «горячих» новинок является кастомизированная печать, позволившая компаниям разработать индивидуальный подход к клиентам, какого не было прежде. Например, одна немецкая книгоиздательская компания уже пользуется системами *Xerox* для печати бланков заказов на книги в мягких обложках. На одной только стоимости запасов магазина экономят на цифровых заказах столько, что может измениться вся экономика книготорговли. «Свою деятельность мы связываем со знаниями, — говорит Р. Томан, — а ДНК этих знаний составляет работа с документами». Таким образом, он хочет сделать из техники *Xerox* нечто большее, нежели просто «печатающий ящик». В том офисе, каким, по мнению Р. Томана, он должен быть в будущем, клиенты не просто приобретают новые копировальные устройства и принтеры у *Xerox*. Клиенты также позволяют компании подключать копировальную технику к своей офисной сети и пользуются ее же сетевым программным обеспечением. А если повезет, просят *Xerox* управлять всем процессом печати. В итоге продажа оборудования оборачивается куда более привлекательными сервисными сделками. В прошлом году доля таких контрактов возросла на 35%, составив \$2,7 млрд, или 14% выручки.

Источник: адаптировано из «BusinessWeek», 12 апреля 1999 г., с. 63-68.

Диверсификационный рост

Стратегия диверсификационного роста применяется в том случае, когда производственная цепочка, в которой участвует фирма, не предоставляет никаких или почти никаких возможностей для увеличения прибыльности. Это может произойти из-за того, что конкуренты занимают сильные позиции или по причине общего спада на базовом рынке. Диверсификация предполагает выход на новые товарные рынки. Соответственно такая стратегия развития более рискованна, потому что вторгаться на неизвестные территории всегда сложнее и опаснее. Принято различать концентрическую и чистую диверсификацию.

Вставка 9.9. Грядущее слияние европейских отделений *Fujitsu* и *Siemens*

Японский компьютерный гигант *Fujitsu Ltd.* и немецкий электронный конгломерат *Siemens AG* объявили о своих планах создать пятого по величине производителя вычислительной техники в мире путем слияния своих европейских подразделений. Японско-германское предприятие имеет немало козырей, с которыми можно прорваться на оккупированный американскими фирмами мировой компьютерный рынок: это и сверхлегкие ноутбуки, и мощные Интернет-серверы, и мэйнфреймы. «Мы хотим покончить с господством американских поставщиков ПК», — заявила Джудит Гриндэл, представитель *Fujitsu Computers (Europe) Ltd.* Многие современные пользователи относятся к компьютерам как к утилитарным машинам и потому стремятся приобретать вычислительную технику по наименьшим ценам. Следовательно, *Siemens* и *Fujitsu* должны набрать критическую массу покупательской способности, объема продаж и маркетинговых каналов — тогда СП будет конкурентоспособно. «Главной целью является достижение эффекта масштаба. Хотя в последние годы доля *Siemens* на мировом рынке несколько выросла, объемы продаж компьютеров этой марки остаются мизерными».

Источник: «International Herald Tribune», 18 июня 1999 г.

Концентрическая диверсификация

При стратегии *концентрической диверсификации* фирма добавляет новые виды деятельности, связанные с ее текущей деятельностью технологически и/или коммерчески. Цель, таким образом, состоит в достижении синергетических эффектов, обусловленных взаимным дополнением разных видов бизнеса, и как следствие в расширении базового рынка фирмы.

Например, «Спортивное подразделение» компании *Fabrique Nationale (FN)*, ведущего европейского производителя охотничьего оружия, постепенно диверсифицировалось и помимо основной продукции начало выпускать такие спортивные товары, как клюшки для гольфа, рыболовные снасти, теннисные ракетки и доски для виндсерфинга. Это было сделано для того, чтобы, во-первых, компенсировать спад рынка охотничьих товаров, во-вторых, извлечь выгоду из подконтрольной *FN* специализированной дистрибьюторской сети, в частности американской сети *Browning*.

С помощью стратегии концентрической диверсификации обычно привлекаются новые группы потребителей и расширяется базовый рынок фирмы.

Чистая диверсификация

Выбирая стратегию чистой диверсификации, фирма осваивает новые виды деятельности, не связанные с ее традиционным бизнесом ни с технологической, ни с коммерческой точек зрения. Основная цель — выйти в совершенно новые сферы и тем самым обновить продуктовый портфель. Например, именно по этой причине в конце 1978 г. концерн *Volkswagen* приобрел компанию *Triumph-Adler*, специализирующуюся на информатике и офисной технике.

Стратегии диверсификации, вне всяких сомнений, наиболее рискованные и сложные из всех. Для достижения успеха они требуют значительных человеческих

и финансовых ресурсов. П. Друкер считает, что условием диверсификации является наличие общего ядра или единства, выраженного в общих рынках, технологиях или производственных процессах [8, с. 16]. Он утверждает, что при отсутствии такого единства диверсификация неизбежно заканчивается неудачей, что одних только финансовых связей недостаточно. Другие специалисты по организационному управлению не подвергают сомнению важность *корпоративной культуры* или *стиля управления*, характеризующих любую организацию и не являющихся универсально применимыми ко всем отраслям экономики.

Логическое обоснование диверсификации

Исследование причин, приведших к диверсификации многие французские компании, показало, что существуют два типа логических объяснений диверсификации [5]. Первый тип связан с *характером стратегической цели*: диверсификация может быть оборонительной (замена убыточного вида деятельности) или наступательной (завоевание новых позиций). Вторая группа причин связана с *ожидаемыми результатами* диверсификации: менеджмент может рассчитывать на достижение большей экономической эффективности (рост, прибыльность) или, и это самое главное, на согласованное дополнение текущего вида деятельности (эксплуатация ноу-хау).

Таким образом, мы имеем четыре логических обоснования диверсификации (табл. 9.2):

Таблица 9.2
Логические обоснования диверсификации [5]

Тип цели	Ожидаемый результат	
	когерентность	экономическая эффективность
Наступательная	Расширение (<i>Salomon</i>)	Развертывание (<i>Taittinger</i>)
Оборонительная	Смена деятельности (<i>Framatome</i>)	Перегруппировка (<i>Lafarge</i>)

- *Расширение*, когда фирма пытается укрепить свой вид деятельности (наступление) и одновременно извлечь максимальную выгоду из ноу-хау (когерентность). Такую стратегию диверсификации применяет, например, компания *Salomon*, мировой лидер в области лыжных креплений, которая начала выпускать лыжные ботинки, потом лыжи, а недавно также клюшки для гольфа и лыжные палки.
- *Смена деятельности*, или замена бизнеса, находящегося на стадии спада (оборонительная цель), с сохранением высококвалифицированного персонала (когерентность). Эту стратегию в конце 1970-х гг. применила компания *Framatome*, когда начал сокращаться рынок атомных электростанций.
- *Развертывание* — наступательная стратегия, направленная на повышение экономической эффективности. Это случай компании *Taittinger*, диверсифицировавшейся в сферу отелей класса «люкс».
- *Перегруппировка* имеет оборонительный характер, но направлена на поиск новых возможностей роста. Этой стратегией воспользовалась компания

Вставка 9. 10. Стратегия диверсификации компании Bic [35, с. 154]

Для стороннего наблюдателя выход компании *Bic* на рынки одноразовых зажигалок и бритвенных станков — не что иное, как двойная стратегия диверсификации. Однако сама *Bic* с этим не согласится. Компания определяет свой основной бизнес как производство товаров широкого потребления из литого пластика. Для изготовления одноразовых ручек, зажигалок и бритв требуются одни и те же ключевые компетенции. Важнейшими факторами успеха этих товаров оказываются технология (литье пластика), реклама, стимулирование в местах покупки и присутствие в разнообразных каналах сбыта. С точки зрения стратегии все эти товары относятся к одному и тому же виду деятельности... а марка «Bic» означает «дешевый, простой и удобный товар».

Lafarge, которая после спада в строительной отрасли объединилась с *Corrpee* и вышла в сферу биотехнологий.

К этим основным посылкам диверсификации стоит добавить два более конкретных обоснования: диверсификация может быть продиктована стремлением улучшить имидж (логика имиджа), а также желанием следить за развитием новой, перспективной технологии (логика будущей возможности).

Стратегия диверсификации, основанная на ключевых компетенциях

Существует частная форма диверсификации, основанная на ресурсах или компетенциях, которые фирма считает фундаментальными и неотъемлемыми составляющими своего стержневого бизнеса (см. гл. 8). Эти *ключевые компетенции* могут использоваться в разных сферах, главное, чтобы соблюдалось условие когерентности.

Как правило, любая успешная стратегия диверсификации в большей или меньшей степени предполагает взаимодействие с основным видом деятельности фирмы. Предварительная оценка ключевых компетенций, талантов и знаний, способных обеспечить синергию между текущим и предполагаемым видом деятельности, является принципиально важным элементом разработки диверсификационной стратегии. Главная опасность заключается в переоценке этой синергии, как это наблюдалось в рассмотренном выше случае с компанией *FNvi* в случае с *Bic*, которой не удалось наладить выпуск дешевых флаконов для духов, ориентированных на молодежь.

Важно, чтобы руководство фирмы с самого начала как можно более конкретно сформулировало логику диверсификации. От этой логики будут зависеть критерии оценки и отбора потенциальных видов деятельности.

Во вставке 9.11 резюмированы рассмотренные в этой главе альтернативные стратегии роста.

Выбор конкурентной стратегии

Важным элементом стратегии развития является изучение позиций и поведения фирм-конкурентов. Оценить значимость конкурентного преимущества фирмы по сравнению с наиболее опасными соперниками и определить их конкурентное поведение можно с помощью анализа конкурентоспособности бизнеса (гл. 8). Сле-

Вставка 9. 1 1 . Альтернативные стратегии роста

1. Интенсивный рост: развитие в пределах базового рынка.
- 1.1. Стратегия проникновения на рынок: увеличение объема продаж существующей продукции на существующих рынках.
 - Развитие первичного спроса.
 - Увеличение доли рынка.
 - «Покупка» рынка.
 - Защита рыночной позиции.
 - Рационализация рынка.
 - Организация рынка.
- 1.2. Стратегия развития рынков: увеличение объемов продаж существующей продукции на новых рынках.
 - Освоение новых сегментов рынка.
 - Освоение новых каналов сбыта.
 - Освоение новых географических рынков.
- 1.3. Стратегия развития путем улучшения товаров: увеличение объема продаж на существующих рынках с помощью новой или модифицированной продукции.
 - Стратегия добавления функций.
 - Стратегия расширения продуктовой линии.
 - Стратегия обновления продуктовой линии.
 - Стратегия улучшения качества продукции.
 - Приобретение продуктовой линии.
 - Рационализация продуктовой линии.
 - Стратегия разработки новых товаров.
2. Интегративный рост: развитие в пределах производственно-сбытовой цепочки.
 - 2.1. Интеграция «назад».
 - 2.2. Интеграция «вперед».
 - 2.3. Горизонтальная интеграция.
3. Диверсификационный рост.
 - 3.1. Концентрическая диверсификация.
 - 3.2. Чистая диверсификация.

дующая задача — выработать стратегию, основанную на реалистичной оценке конкурентных сил, и определить средства достижения поставленных целей.

Ф. Котлер различает четыре типа конкурентных стратегий. Его типология учитывает величину занимаемой доли рынка и включает в себя стратегии лидера рынка, «бросающего вызов», «следующего за лидером» и «обитателя рыночной ниши» [19, с. 319].

Стратегии лидера рынка

Лидером товарного рынка считается фирма, занимающая доминирующую позицию и признанная таковой конкурентами. Обычно лидер служит ориентиром

для конкурентов, мишенью для их атак, объектом для подражания или вынуждает их сторониться его. В качестве наиболее известных рыночных лидеров можно назвать *IBM*, *Procter & Gamble*, *Kodak*, *Benetton*, *Nestle*, *L'Oreal* и др. Лидер может применять следующие стратегии.

Развитие первичного спроса

Как правило, лидер рынка вносит наибольший вклад в расширение базового рынка. Из лидирующего положения самым естественным образом вытекает стратегия *расширения совокупно/о спроса* с помощью обретения новых пользователей, новых способов использования и увеличения объема потребления своих товаров. Действуя таким образом, лидер способствует расширению рынка в целом, что в конечном итоге выгодно всем работающим на нем фирмам. Подобная стратегия обычно наблюдается на ранних стадиях жизненного цикла товара, когда совокупный спрос подвержен расширению, а трения между конкурентами невелики, так как спрос увеличивается достаточно быстрыми темпами.

Оборонительные стратегии

Вторая стратегия, которую может применить фирма с большой долей рынка, — *оборонительная стратегия*, или защита рыночной доли путем соответствующей реакции на действия наиболее опасных соперников. Такую стратегию часто применяют фирмы, разработавшие инновационные товары. По мере развития рынка на нем появляются конкуренты-имитаторы, которые начинают атаковать лидера. Так было в случае с *IBM* на рынке мэйнфреймов, с *Danone* на рынке свежих продуктов питания, с *Coca-Cola* на рынке прохладительных напитков и т. д. Существует множество различных оборонительных стратегий:

- инновации и технологическое лидерство, предотвращающие соперничество;
- консолидация рынка путем интенсивного сбыта и принятие политики полного ассортимента для охвата всех сегментов рынка;
- прямая конфронтация, т. е. открытая демонстрация силы посредством ценовых войн или рекламных кампаний.

Прямую конфронтацию можно наблюдать между компаниями *Hertz* и *Avis*, *Coca-Cola* и *Pepsi Cola*, *Kodak* и *Polaroid*.

Агрессивные стратегии

Третий вариант для доминирующей фирмы — *наступательная стратегия*. В данном случае ставится цель извлечь максимальную выгоду из эффектов опыта и в конечном счете увеличить прибыльность. Наступательная стратегия учитывает существование взаимосвязи доли рынка и прибыльности. В предыдущей главе мы показали, что это наблюдается главным образом в «объемных» отраслях, где конкурентное преимущество основано на низких издержках. Существование такой взаимосвязи также эмпирически установлено в исследованиях базы данных *PIMS* [4] и подтверждено Ч. Гэлбрэйтом и Д. Шенделом [10]. Действительно, фирме выгодно расширять свою долю рынка, однако существует предел, превысив который затраты на дальнейшее расширение становятся чрезмерно высокими. Излишне доминантная позиция неудобна еще и тем, что она привлекает к себе

внимание государственных органов, отвечающих за поддержание сбалансированной конкурентной ситуации на рынке. В этом заключается смысл существования Комиссии по вопросам конкуренции в ЕС и антитрестовских законов в США. Кроме того, доминирующие фирмы более подвержены атакам со стороны потребительских организаций, которые имеют склонность к выбору наиболее заметных целей, таких как *Nestle* в Швейцарии или *Fiat* и *Montedison* в Италии.

Стратегия демаркетинга

Доминирующая фирма может позволить себе следующую стратегию: *сократить свою долю рынка* во избежание обвинений в монополизме или квазимонополизме. Здесь возможны различные варианты. Во-первых, собственно *демаркетинг*, или снижение уровня спроса в некоторых сегментах путем повышения цен либо сокращение сервисного обслуживания, объемов рекламы и стимулирования сбыта. Во-вторых, *диверсификация* в сторону товарных рынков, отличающихся от тех, где фирма занимает доминирующую позицию. Наконец — правда, это шаг в совершенно ином направлении, — лидер рынка может избрать *стратегию коммуникации*, или *пабликрилейнз*, привлекая внимание к своей социальной роли, которую они играют для различных групп населения.

Например, крупные торговцы продовольственными товарами не упускают возможности указать на свою роль в борьбе с инфляцией. Точнее, они предлагают потребителям «дешевые товары без изысков», которые стоят на 30 — 40% дешевле аналогичной продукции, выпускаемой под общенациональными брендами.

В некоторых случаях сокращение компаний обусловлено действием антитрестовского законодательства.

Стратегии «бросающего вызов»

Если фирма не является лидером рынка, у нее есть два варианта: атаковать лидера, т. е. стать претендентом на лидерство, или стать последователем и копировать принимаемые лидером решения. Как мы видим, стратегии претендентов на лидерство — это агрессивные стратегии, целью которых является смещение главенствующей фирмы.

Претендент должен принять два важных решения: (а) выбор «театра военных действий», на котором будет производиться атака; (б) оценка возможной реакции и стратегии защиты со стороны противника.

Что касается *поля боя*, у претендента есть две возможности: фронтальное наступление и фланговая атака. Фронтальное наступление заключается в прямой оппозиции конкуренту с применением его собственного «оружия» и без учета его слабых мест. Успех фронтальной атаки во многом зависит от того, в чью пользу смещен баланс сил. В военной практике нападающая сторона обычно должна превосходить обороняющуюся в соотношении 3:1.

Например, когда в 1981 г. *IBM* атаковала рынок микрокомпьютеров со своим «PC», по объему маркетинговых инструментов, в частности рекламы, она однозначно превосходила *Apple*, *Commodore* и *Tandy*, доминировавших на рынке в то время («Business Week», 25 марта 1985 г.) Через два года *IBM* стала лидером.

Фланговая атака — это удары по тем стратегическим направлениям, где лидер оказывается слабее или недостаточно подготовленным. Такая атака может быть направлена, к примеру, на регион или дистрибьюторскую сеть, в которой лидер представлен слабо, или на рыночный сегмент, к которому не адаптирована его продукция. Классическая стратегия фирмы-претендента состоит в ценовой атаке на лидера: тот же самый товар предлагается по гораздо более низкой цене. Эту стратегию применяют многие японские производители бытовой электроники и автомобилей.

Такая стратегия становится еще эффективнее в случае, если лидер занимает большую долю рынка. Если он примет вызов и тоже снизит цену, ему придется нести большие убытки, в то время как претендент, особенно если это маленькая фирма, теряет на небольшом объеме реализации.

Крупные европейские производители стали понесли большие потери от снижения цен, инициированных небольшими итальянскими сталелитейными заводами *Bresciani*. То же самое наблюдалось на нефтяном рынке с приходом таких дешевых поставщиков, как *Seca* (в Бельгии), *Uno-X* (в Дании) и *Conoco* (в Великобритании). В результате ценовой войны больше всех потеряли доминирующие фирмы, такие как *BP*, *Exxon*, *Shell* и др.

Фланговые атаки могут принимать разные формы. Можно провести прямые аналогии с военным ремеслом и выделить фланговую стратегию, окружение, партизанскую тактику, подвижную оборону и т. д. Подробнее с ними можно ознакомиться в работах Ф. Котлера и Р. Синга [20], а также Э. Раиса и Дж. Траута [29].

Прежде чем предпринимать наступательные действия, важно правильно оценить способность доминирующей фирмы к *ответной реакции и обороне*. М. Портер предлагает учитывать следующие три критерия [26, с. 68]:

- *Уязвимость*: какие стратегические маневры и государственные, макроэкономические или отраслевые события могут причинить конкуренту наибольший ущерб?
- *Провоцирование*: какие шаги или события спровоцируют ответную реакцию конкурентов даже в том случае, если эта реакция потребует от них больших затрат и негативно скажется на прибыльности?
- *Эффективность ответной реакции*: на какие шаги или события конкурент не сможет отреагировать быстро и/или эффективно, принимая во внимание его цели, стратегию, имеющиеся возможности и предположения?

В идеале фирма должна применить стратегию, на которую конкурент не сможет ответить по причине сложившейся у него ситуации или существования иных приоритетных целей.

Как уже говорилось, на насыщенных или стагнирующих рынках агрессивность конкурентной борьбы имеет тенденцию к увеличению, потому что главной целью фирм становится противодействие соперникам. Стратегия, основанная исключительно на принципах *маркетинговой войны*, опасна тем, что низведение конкурентов отнимает слишком много энергии и на достижение цели и удовлетворение потребностей покупателей ее уже не остается. Фирма, целиком и полностью концентрирующаяся на своих конкурентах, чаще всего демонстрирует реактивное

поведение, т. е. находится в большей зависимости от действий соперников, нежели от изменений рыночных потребностей. Соответственно важно соблюдать баланс между этими двумя ориентациями [25].

Стратегии «следующего за лидером»

Как уже было сказано, «следующий за лидером» — это конкурент с умеренной долей рынка, демонстрирующий адаптивное поведение, т. е. его решения согласуются с решениями остальных участников рынка. Некоторые фирмы, вместо того чтобы атаковать лидера, придерживаются политики «мирного сосуществования»: применяют те же подходы, что и лидер. Подобное поведение встречается главным образом на олигополистических рынках, где возможности для дифференциации минимальны, а перекрестная эластичность спроса по ценам очень высока. В такой ситуации ни один из игроков не заинтересован в разжигании конкурентной войны, которая причинит ущерб всем участникам.

Тот факт, что фирма является последователем лидера, вовсе не означает, что у нее не должно быть конкурентной стратегии, как раз наоборот. Наличие небольшой доли рынка только подчеркивает значимость четко определенных стратегических целей, сформулированных в полном соответствии с размером и стратегическими амбициями фирмы. Р. Хаммермеш и др., проанализировав стратегии небольших фирм, показали, что те действительно могут преодолевать отставание в размерах и достигать результатов, порой превосходящих результаты доминирующих фирм [13]. Иными словами, не все фирмы с маленькими долями рынка на медленно растущих рынках обязательно являются «собаками» или «неудачниками».

Упомянутый выше автор и его коллеги описывают четыре основные особенности стратегий, применяемых компаниями с высокой эффективностью и малыми долями рынка [13, с. 98–100]:

- *Креативное сегментирование рынка.* Компания с маленькой долей рынка может добиться успеха, если конкурирует в ограниченном числе сегментов, в которых ее сильные стороны ценятся выше всего и в которых крупные фирмы, скорее всего, не составят серьезной конкуренции.
- *Рациональное использование НИОКР.* Малые фирмы не могут соперничать с крупными компаниями в области фундаментальных исследований. Их исследования и разработки должны быть направлены преимущественно на процессы усовершенствования, что ведет к снижению издержек.
- *Готовность довольствоваться малым.* Преуспевающие компании с небольшими долями рынка удовлетворены своими небольшими размерами. Большинство из них делает ставку на прибыль, а не на увеличение объема продаж или доли рынка, а также на специализацию, а не на диверсификацию.
- *Сильный исполнительный директор.* Последней особенностью этих компаний является то, что их директора поистине вездесущи: они влияют на все процессы, происходящие в фирме.

Таким образом, стратегия «следующего за лидером» не допускает пассивности. С другой стороны, она не должна быть агрессивной, чтобы не вызвать жесткий отпор со стороны лидера рынка.

Стратегии «обитателя рыночной ниши»

«Нишевая» фирма заинтересована в одном, максимум в нескольких рыночных сегментах, но никак не во всем рынке. Она предпочитает быть большой рыбой в маленьком пруду, нежели маленькой рыбой в большом водоеме. Применяемая в данном случае конкурентная стратегия относится к одной из разновидностей рассмотренных ранее общих стратегий, а именно к фокусированию. Главное при этом — специализация на выбранной нише. Прибыльная и стабильная рыночная ниша обладает следующими пятью характеристиками [19, с. 395]:

- достаточный потенциал прибыли;
- потенциал роста;
- непривлекательность для конкурентов;
- соответствие отличительной компетенции фирмы;
- наличие устойчивых барьеров входа.

Если фирма намеревается занимать нишевую позицию, она должна найти для себя критерий, с учетом которого она будет выбирать свою специализацию. Этот критерий может быть связан с техническим аспектом товара, с определенным отличительным качеством или с любым элементом маркетинга-микс.

С этой точки зрения интересно вновь обратиться к работам Г. Саймона [31], [32], уже упоминавшимся в гл. 8. Г. Саймон проанализировал стратегии, применяемые 122 фирмами (в большинстве своем немецкими), являющимися: (а) мировыми или европейскими лидерами на своих базовых рынках; (б) небольшими или средними по размеру; (в) неизвестными широкой публике. Основные выводы Г. Саймона резюмированы во вставке 9.12.

Стратегии международного развития

В гл. 1 этой книги мы утверждали, что вследствие интернационализации экономики все больше и больше фирм работает на рынках с глобальной конкуренцией. В результате стратегии международного развития оказываются актуальными для всех фирм независимо от того, ведут ли они активную деятельность на зарубежных рынках или нет. Ниже мы рассмотрим стадии международного развития, а также стратегическую логику руководства фирмы, разрабатывающей международную маркетинговую стратегию.

Цели международного развития

Международное развитие перестало быть уделом крупных предприятий. Многие малые фирмы вынуждены выходить на зарубежные рынки, чтобы расти или просто чтобы выжить. Цели стратегии международного развития могут быть самыми разными:

- Расширение *потенциального рынка*, т. е. способность производить больше и благодаря экономии на масштабе достигать более высоких результатов. Во многих отраслях критический объем производства таков, что без большого потенциального рынка не обойтись.
- Продление *жизненного цикла* товара путем выхода на рынки, находящиеся на более ранних стадиях развития и характеризующиеся расширяемым со-

Вставка 9.12. Девять уроков «тайных (скрытых) чемпионов» [32]

- 1. Ставьте четкие и амбициозные цели.** В идеале компания должна стремиться быть лучшей, стать лидером рынка.
- 2. Определяйте рынок как можно уже** и включайте в это определение и потребителей, и технологию. Не принимайте существующие дефиниции, а считайте определение рынка частью стратегии. Сохраняйте концентрацию. Не отвлекайтесь.
- 3. Сочетайте узкую рыночную концентрацию с глобальной ориентацией,** включая глобальный сбыт и маркетинг. В работе с потребителями всего мира выбирайте максимально прямые каналы.
- 4. Будьте ближе к потребителям и в работе, и во взаимодействии.** Убедитесь, что все функциональные отделы поддерживают прямые контакты с потребителями. Применяйте ориентированную на ценность стратегию. Особое внимание уделяйте наиболее требовательным потребителям.
- 5. Стремитесь к непрерывным инновациям в продукции и процессах.** Инновации должны стимулироваться как технологическим прогрессом, так и запросами потребителей. Обращайте равное внимание на внутренние источники и компетенции и на внешние возможности.
- 6. Добейтесь однозначного конкурентного преимущества в товарной продукции и в сервисе.** Конкурентную позицию компании защищайте не щадя сил.
- 7. Полагайтесь на собственные сильные стороны.** Пользуйтесь своими ключевыми компетенциями, а остальные задачи поручайте сторонним организациям. Рассматривайте кооперацию как последнее средство, а не как главный выбор.
- 8. Старайтесь, чтобы работы всегда было больше, чем работников.** Тщательно подбирайте сотрудников, а прошедших отбор удерживайте в коллективе. Не пренебрегайте прямыми коммуникациями: это стимулирует деятельность людей и помогает им полностью раскрывать свой потенциал.
- 9. Практикуйте авторитарное лидерство в принципиальных вопросах и участие в мелочах.** Наибольшее внимание уделяйте подбору лидеров, чьи личные качества соответствуют цели, — энергичных и настойчивых, способных вдохновлять других.

вокупным спросом, в то время как на внутреннем рынке фирмы-экспортера этот товар достиг стадии зрелости.

- Диверсификация *коммерческого риска* за счет обслуживания покупателей, находящихся в разной экономической ситуации, и использования более благоприятных конкурентных условий.
- Контроль над *конкурентами* путем диверсификации позиций, с одной стороны, и наблюдения за действиями конкурентов на зарубежных рынках — с другой.
- Снижение *затрат на оборудование, материалы и производство* за счет использования сравнительных преимуществ разных стран.

- Загрузка *избыточных производственных мощностей* за счет экспорта товаров по низким (маргинальным) ценам.
- Достижение *географической диверсификации* путем выхода с существующими товарами на новые рынки.
- *Обслуживание ключевых потребителей*, в том числе и за рубежом.

При этом следует помнить о таком явлении, как глобализация. Как уже говорилось в гл. 2, фирмам выгодно пользоваться прогрессирующей либерализацией мировой торговли.

Формы международного развития

Интернационализация фирмы происходит не вдруг, а является результатом процесса, в котором можно выделить шесть последовательных этапов [21].

Наиболее распространенная форма — *экспорт*. Во многих случаях первые попытки экспорта обусловлены необходимостью избавиться от избыточной продукции. Впоследствии экспорт может стать регулярным, однако какой-либо среднесрочной или долгосрочной цели в отношении зарубежных рынков фирма не ставит. Связи с импортерами носят исключительно коммерческий характер.

Далее наступает *контрактная стадия*. Фирма стремится заключать более длительные соглашения, чтобы стабилизировать продажу своих товаров за рубежом, особенно если ее объемы производства уже скорректированы с учетом величины потенциального экспорта. Фирма заключает долгосрочные контракты с импортерами или франчайзинговыми дистрибьюторами либо, если речь идет о поставщике производственных товаров, с лицензионными производителями.

Для контроля над зарубежным партнером или финансирования его расширения фирма может непосредственно вкладывать собственный капитал. Это так называемая *стадия активного участия*, которая ведет к образованию коммерческих компаний или к совместному владению производством.

Спустя несколько лет инвестиции достигают абсолютной величины, т. е. фирме принадлежат 100% уставного капитала зарубежного дочернего предприятия. Это стадия прямых инвестиций в дочернюю компанию с подконтрольным менеджментом.

Мало-помалу дочернее предприятие начинает искать пути автономного развития с использованием местных финансовых ресурсов, управленческих кадров, а также собственной программы исследований и разработок, отличной от аналогичной программы родительской фирмы. Это стадия *автономной дочерней компании*. Если родительская фирма имеет много дочерних компаний, она превращается в мультинациональную организацию. Строго говоря, она становится не мультинациональной, а «множественно-национальной» фирмой, так как каждая из входящих в ее состав компаний в основном обслуживает свой внутренний рынок и существует независимо от остальных.

Последняя стадия развития имеет место в настоящее время. Это стадия образования *глобального предприятия*, относящегося к международному рынку как к единому рыночному пространству. Фирма такого рода существует за счет взаимозависимости рынков, а потому управление на каждом из них перестает быть автономным.

Стадии развития международной организации

Стадиям международного развития обычно соответствуют определенные формы организации, отражающие разные взгляды на международный маркетинг. В гл. 1 мы уже затрагивали типологию, предложенную У. Киганом [17]:

- *Национальная организация.* Фирма фокусируется на своем внутреннем рынке, экспорт рассматривается как дополнительная возможность. Такой тип организации наиболее часто встречается на стадии «пассивного маркетинга» (см. гл. 1).
- *Международная организация.* Интернационализация имеет место, но фирма по-прежнему концентрирует основное внимание на внутреннем рынке, который считается главной сферой ее деятельности. *Этноцентричная* компания бессознательно, если не намеренно, исходит из предположения о том, что методы, подходы, люди, практика и ценности родной страны лучше тех, которые применяются во всем мире. Наибольшее внимание уделяется сходствам с внутренним рынком. Товарная стратегия на этой стадии характеризуется как «расширение», т. е. товары, разработанные для своей страны, выводятся («расширяются») на другие мировые рынки.
- *«Множественно-национальная» организация.* По прошествии определенного периода компания понимает, что отличия между рынками требуют адаптации маркетинга — в противном случае компания не сможет добиться успеха. Теперь фирма придерживается многонационального подхода, а ее ориентация имеет *полицентрический* характер. Полицентрическая ориентация предполагает, что национальные рынки настолько различны и уникальны, что единственный способ добиться успеха — это приспособиться к специфике и отличиям каждого из них. Товарная стратегия заключается в адаптации, т. е. в изменении и адаптации товаров в соответствии с местными обычаями и предпочтениями. Управление в каждой стране ведется так, как будто это независимое предприятие.
- *Глобальная организация.* Глобальный рынок — это рынок, который можно охватить с помощью одного и того же базового обращения и одного и того же базового товара. Адаптации к местным обычаям и особенностям могут потребовать и товар, и реклама, и стимулирование сбыта (см. табл. 6.8). *Геоцентрическая* ориентация глобальной корпорации основана на предположении, что рынки всего мира схожи и различны одновременно и что можно разработать глобальную стратегию, учитывающую как общие моменты, так и локальные отличия. Таким образом, идею всемирной стратегии можно сформулировать так: «Мыслить глобально, действовать локально».

В настоящее время эта последняя стадия охватывает весь мир, в том числе и Европу. Она приводит к важным изменениям в логике стратегического маркетинга. Подробнее об этом см. в [11].

Динамика международной стратегии

Представленный в этой главе взгляд на стратегию во многом основан на модели пяти конкурентных сил М. Портера (см. рис. 8.2), а также на модели цепочки ценности как инструмента выявления источников конкурентного преимущества

(рис. 8.5). Модель пяти сил хороша тем, что позволяет одновременно анализировать статические или структурные формы конкуренции (прямых конкурентов), а также ее динамичные формы — потенциальных участников рынка и технологические изменения, стимулирующие появление товаров-субститутов.

Учитывая изменения, которые происходят в международной макромаркетинговой среде, в первую очередь глобализацию мировой экономики и ускорение технического прогресса, динамичная компонента конкуренции приобретает все большее значение. Именно она положена в основу стратегии, разработанной Г. Хэмелом и К. Прахаладом [11]. Данная стратегия рассматривает конкурентное преимущество более широко, уделяя основное внимание ключевым компетенциям фирмы, т. е. ее способностям и талантам. Г. Столк и др. высказывают следующее мнение [33, с. 62]:

Когда экономика относительно стабильна, можно позволить себе статичную стратегию. В мире, характеризовавшемся преобладанием товаров длительного пользования, стабильностью потребительских предпочтений, национальными и региональными рынками с четкими границами и строго определенными конкурентами, конкуренция представляла собой позиционную войну, в которой компании занимали конкурентное пространство, как шахматные фигуры занимают клетки на доске... Конкуренция сегодня — это маневренная война, успех в которой зависит от способности предугадывать рыночные тенденции и от быстрой реакции на изменение потребностей клиентов. В ней побеждают те конкуренты, которые быстро организуют и прекращают выпуск товаров, приходят и уходят с рынков, а иногда и из целых отраслей. Этот процесс сопоставим уже не с шахматами, а с интерактивной видеоигрой. В такой среде суть стратегии составляют не товары и не рынки, а динамизм поведения фирмы. Целью фирмы является поиск и развитие организационных способностей, которые не могут быть скопированы и которые отличают компанию от конкурентов в глазах потребителей [33] (цит. по [34]).

Подход с позиции компетенций выдвигает на первый план поведенческий аспект разработки и внедрения стратегии — не столько «что?», сколько «как?», — т. е. навыки, таланты, способности и знания, которыми располагает фирма в своей цепочке создания ценности.

Обладея такими способностями, фирма может разрабатывать эффективные стратегии перегруппировки и диверсификации. Ключевые компетенции могут иметь совершенно разную природу:

- *Технология.* Богатый практический опыт в сфере основной технологии или ряда близких технологий ведет к диверсификации, выходу в новую сферу деятельности.
- *Находчивость.* Ноу-хау, применимое в других сферах деятельности. К примеру, умение управлять производством и реализацией предметов роскоши (товары марок *Cartier, Hermes, Taittinger*) может быть применено для управления пятизвездочным отелем.
- *Скорость.* Умение оперативно реагировать на потребительские и рыночные запросы, быстро использовать новые идеи и технологии при производстве товаров.

- *Острота восприятия.* Умение четко определять конкурентную среду, предугадывать появляющиеся потребности и желания клиентов и реагировать на них.
- *Инновационность.* Умение генерировать новые идеи и комбинировать существующие элементы для создания новых источников ценности.

Управление ключевыми компетенциями приобретает все большее значение в свете того, что в высокоразвитых промышленных странах многие фирмы целенаправленно превращаются в *поставщиков услуг* (см. вставки 9.5 и 9.8) и движутся в сторону так называемого *общества знаний*. Для большинства видов бизнеса знания становятся центральным ресурсом и одновременно товаром. Как пишет П. Друкер:

Мы живем в обществе знаний, в котором эти знания преобладают над традиционными ресурсами организаций, такими как рабочая сила, капитал и земля. Знания в той или иной форме имеют принципиально важное значение для развития устойчивого конкурентного преимущества компании [9].

Сегодня, на заре третьего тысячелетия, самым ценным активом фирмы являются уже не финансовые активы, а способность идентифицировать, оценивать и использования знания. Этот *интеллектуальный капитал*, состоящий из явно и неявно выраженных знаний, может стать мощнейшим конкурентным орудием и, вероятнее всего, превратится в важнейший фактор успеха грядущей международной конкуренции. Подробнее об этой теме см. в [24].

Резюме

Анализ продуктового портфеля проводится для того, чтобы помочь мультипродуктовой фирме определить приоритетные направления деятельности, оценив привлекательность и конкурентоспособность каждого из них. Матрица «рост рынка»/«доля рынка» выгодно отличается своей простотой и объективностью, однако она включает в себя и некоторые ограничения, что сужает сферу ее применения как инструмента анализа. Многокритериальная портфельная матрица имеет более универсальное применение и большую гибкость, так как используемые в ней индикаторы непосредственно относятся к изучаемой компании. Однако и опасность субъективизма в данном случае выше, а сама процедура сложнее по причине неполноты информации. При разработке стратегии развития фирма должна четко определить природу устойчивого конкурентного преимущества, которое может послужить основой для дальнейших стратегических и тактических шагов. Существуют два взгляда на стратегию, один из которых относится к существующим рынкам, а другой — к разработке стратегий для будущих рынков. На существующих рынках возможны следующие базовые стратегии: общее лидерство по издержкам, дифференциация или фокусирование. Выбор одной из базовых стратегий не является нейтральным решением, так как требует затрат разных ресурсов, применений разных ноу-хау и влечет за собой разные риски. При оценке возможностей роста могут ставиться различные цели: развитие на базовом рынке (интенсивный рост), в рамках цепочки ценности (интегративный рост) или за пределами основного вида деятельности (диверсификационный рост). Каждый из этих путей развития предусматривает различные варианты, к выбору которых

необходимо подойти стратегически. Стратегия развития должна учитывать позиции и поведение конкурентов на основе реалистичной оценки конкурентных сил. Различают четыре типа конкурентных стратегий: лидера рынка, «бросающего вызов», «следующего за лидером» и «обитателя рыночной ниши». Являясь следствием глобализации мировой экономики, международное развитие больше не воспринимается как удел только крупных предприятий. В пользу такого развития говорит широкое разнообразие стратегических целей. Интернационализация фирмы происходит не вдруг, а является результатом процесса, в котором можно выделить различные стадии международного участия и разные организационные формы.

Вопросы и задания

1. Фирма — изготовитель электронных компонентов производственного назначения состоит из пяти бизнес-единиц (см. таблицу).

Стратегические бизнес-единицы (СБЕ)	Объем продаж, млн шт.	Число конкурентов	Объемы продаж трех главных конкурентов	Темп роста рынка, %
А	1,0	7	1,4/1,4/1,0	15
Б	3,2	18	3,2/3,2/2,0	20
В	3,8	12	3,8/3,0/2,5	7
Г	6,5	5	6,5/1,6/1,4	4
Д	0,7	9	3,0/2,5/2,0	4

- С помощью матрицы «рост рынка»/«доля рынка» Бостонской консультационной группы оцените текущее и будущее положение фирмы. Какие стратегии развития она может применить, чтобы улучшить позицию каждой из бизнес-единиц? Сформулируйте условия применения данного метода портфельного анализа.
- Составьте многокритериальную портфельную матрицу для одной из следующих компаний: *Godiva International* (шоколадные конфеты), *Haagen-Dazs* (мороженое), *Perrier* (минеральная вода).
- Какую стратегию развития вы рекомендуете малому предприятию, обладающему технически очень сложным и признанным на мировом рынке ноу-хау, но очень ограниченному в финансовых ресурсах?
- Во Франции и в Бельгии объемы потребления мороженого намного ниже, чем на остальных рынках Европы и Северной Америки. Вам поручено управление всемирной известной торговой маркой мороженого в этих двух странах. Какую стратегию развития вы выберете?
- Вы отвечаете за разработку программы диверсификации компании, располагающей важным ноу-хау в сфере закупки и переработки фруктов и выпускающей джемы и консервированные фрукты под известной торговой маркой. Предложите различные варианты диверсификации, оцените их риски и возможности.
- Вернемся к вставке 9.5. Как бы вы охарактеризовали новую стратегию развития компании *Sony*?

Глава 10

СТРАТЕГИЧЕСКИЙ ПЛАН МАРКЕТИНГА

Стратегическое мышление фирмы должно быть зафиксировано в письменном документе, описывающем цели и средства выбранной стратегии развития. В краткосрочном периоде успех фирмы напрямую зависит от финансовой эффективности ее текущей деятельности. В долгосрочной же перспективе для выживания и роста фирмы необходимо умение предугадывать рыночные изменения и соответствующим образом адаптировать структуру продуктового портфеля. Необходимым условием эффективности упреждающего стратегического мышления является его системность и организованность. Функция стратегического маркетингового планирования заключается в создании четкой картины будущего, как-им фирма хотела бы его видеть, а также в разработке способов его достижения. Вторая функция стратегического маркетингового планирования состоит в коммуникации — доведении принятых решений до тех, кто отвечает за их выполнение. Планирование сопряжено с особыми трудностями в ситуации, когда внешняя среда фирмы отличается повышенной неопределенностью. Стратегическое планирование также предполагает предвидение неожиданных ситуаций. В этой главе мы, отталкиваясь от рассмотренных ранее концепций и процедур, расскажем о том, как осуществляется стратегическое маркетинговое планирование в компании.

Цели главы

Изучив эту главу, вы получите представление о:

- пользе стратегического планирования;
- структуре и содержании стратегического плана;
- внешнем и внутреннем аудите (SWOT-анализе);
- операционных целях и программах действий;
- разработке плана прибылей и убытков;
- проверке устойчивости стратегического плана.

Маркетинговое планирование: краткий обзор

Смысл стратегического плана заключается в том, чтобы четко и лаконично формулировать основные стратегические направления фирмы для обеспечения ее долговременного развития. В свою очередь, стратегические направления должны быть представлены как конкретные решения и программы действий. Ниже мы коротко рассмотрим общую структуру плана и выгоды, которые может принести стратегическое планирование.

Общая структура стратегического плана

Как уже отмечалось в настоящей работе, стратегический маркетинговый процесс связан с *шестью ключевыми вопросами*. Ответы на эти вопросы представляют собой «костяк» плана, а также позволяют определить цели фирмы.

1. Каким бизнесом мы занимаемся и какова *миссия фирмы* на выбранном базовом рынке?
2. Каковы целевые товарные рынки или сегменты и в чем заключается *стратегия позиционирования* в каждом сегменте базового рынка?
3. Каковы основные *факторы привлекательности* в каждом сегменте и какие опасности и возможности для развития существуют во внешней среде?
4. Каковы отличительные качества, а также сильные и слабые стороны и *конкурентные преимущества* фирмы в каждом сегменте?
5. Учитывая направления деятельности и продуктовый портфель фирмы, какую *стратегию развития* следует избрать и каков должен быть уровень стратегических притязаний?
6. Как выбранные стратегические направления переводятся в *операционные маркетинговые программы*: в решения о товаре, сбыте, ценообразовании и коммуникациях?

После того как фирма проведет стратегический маркетинговый аудит и получит ответы на все эти вопросы, ей останется резюмировать избранные направления работы, определить средства достижения поставленных целей, выработать конкретные программы действий и наконец (хотя это имеет далеко не последнее значение) составить прогнозы прибылей и убытков для каждого вида деятельности и для компании в целом.

Фактически стратегический план маркетинга — это не более чем финансовый план, дополненный информацией об источниках и назначении денежных потоков. Как показано на рис. 10.1, стратегический маркетинговый план напрямую затрагивает все остальные функции фирмы, и наоборот:

- *исследования и разработки*: потребности рынка должны удовлетворяться при помощи новых, улучшенных или адаптированных товаров и услуг;
- *финансы*: маркетинговая программа зависит от финансовых ограничений и наличия ресурсов;
- *производственная деятельность*: цели, которые ставятся в отношении объема продаж, определяются в том числе производственной мощностью и физическими ограничениями, связанными с доставкой;
- *человеческие ресурсы*: выполнение плана требует наличия квалифицированного и обученного персонала.

Таким образом, стратегическое планирование способствует активизации интеграции всех функций компании, а значит, и максимизации усилий в достижении корпоративных целей. В ориентированной на рынок организации миссия стратегического маркетинга заключается в выявлении возможностей роста и получении прибыли при условии, что компания имеет определенные ресурсы и достаточно изобретательна. Как уже было сказано ранее, эта роль намного важнее той, которая обычно приписывается маркетинг-менеджменту. Кроме того, она предполагает межфункциональную координацию работ в компании.



Рис. 10.1. Стратегический план маркетинга: межфункциональные взаимосвязи

Роль стратегического планирования

Любой компании, даже если она является противником идеи формального планирования, приходится составлять прогнозы как минимум в трех областях:

- *объем инвестиций*, необходимых для удовлетворения определенного уровня рыночного спроса или проникновения на новый товарный рынок;
- *производственная программа* с учетом сезонности спроса и периодичности заказов;
- *финансовые ресурсы*, которые необходимы для выполнения финансовых обязательств, рассчитанные на базе прогноза доходов и расходов.

С этими управленческими проблемами сталкиваются все компании. Соответственно у любой фирмы есть потребность в достоверных и правильно используемых прогнозах продаж.

Помимо этого обстоятельства, т. е. помимо вынужденной необходимости, существуют и другие аргументы, свидетельствующие в пользу формального стратегического планирования:

- План отражает систему ценностей, философию и взгляды высшего руководства фирмы. Данная информация позволяет сотрудникам *чувствовать направление* и представлять, какую стратегию поведения следует выбрать.
- План содержит сведения о том, «с чего начался бизнес и что он представляет собой сейчас». Ситуационный анализ помогает понять *причины* выбора тех или иных стратегических направлений.
- План *способствует координации* различных функций, предопределяет последовательность целей, помогает находить компромиссные решения в случае конфликта при постановке той или иной цели.
- План — это *инструмент мониторинга*, позволяющий оценивать прогресс в достижении намеченных результатов и корректировать программу действий, если результаты отклоняются от целей.

- План сводит к минимуму неожиданность тех или иных событий в той мере, в какой они предусмотрены в «худшем» и в «лучшем» сценариях.
- План стимулирует более *скрупулезное управление* дефицитными ресурсами путем применения нормативов, бюджетов, графиков и т. д., что снижает опасность импровизации.

Большинство стратегических планов дополняется теми или иными *ситуационными планами*, к которым фирма прибегает в определенных ситуациях. Ситуационные планы охватывают изменения факторов, чрезвычайно важных для выживания компании.

Возражения против формального планирования

Несмотря на то что стратегическое планирование получило повсеместное распространение, некоторые фирмы стараются не использовать формальные, письменные стратегические планы. В защиту своей позиции они обычно выдвигают следующие три аргумента: недостаточность соответствующей информации, бесполезность прогнозирования в быстро меняющейся среде и чрезмерная жесткость, вносимая планом.

Недостаточность информации

В идеале разработчик плана должен иметь на руках всю информацию, относящуюся к отрасли, рыночным тенденциям, намерениям конкурентов, доле рынка, технологическим инновациям и т. д. Большинство претензий к стратегическому планированию как раз связано с отсутствием или неадекватностью этой информации. Если же разобраться, то на самом деле проблема заключается не в дефиците информации, а в ее переизбытке. Чего действительно не хватает, так это углубленного анализа.

Маркетинговая информационная система, о которой говорилось в гл. 4 (рис. 4.1), сегодня стала жизненно необходимым условием поддержания конкурентоспособности фирмы. Таким образом, рыночная информация и системы делового наблюдения должны существовать в любом случае, а при отсутствии формального планирования наличие этих систем превращается в пустую трату сил и средств.

Тщетность прогнозирования

Какой смысл составлять стратегические планы в турбулентной среде, если их выполнению все равно помешают какие-нибудь события? Подобная установка является следствием непонимания природы прогнозирования, которое ошибочно сравнивают с гаданием. Как было показано в гл. 7, прогноз есть количественная или качественная оценка ожидаемого результата при определенных предположениях, касающихся внешней среды. Прогноз — это не самоцель, а *инструмент опережающего мышления*, используемый для ускорения реакции и приспособляемости компании к непредвиденным событиям. Эта цель может быть реализована даже в том случае, если прогнозируемый результат не будет достигнут.

Жесткость плана

Формальное планирование ограничивает фирму рамками выбранного направления, в то время как в быстро изменяющейся среде требуются приспособляемость

и гибкость. Данный аргумент связан скорее с авторитарным стилем планирования, нежели с планированием как таковым. План должен стимулировать креативность и быструю реакцию на изменения. Уже сам по себе заблаговременный анализ возможных перемен на рынке помогает быстрее пересматривать программы и цели, когда в этом возникает необходимость.

На практике стратегическое планирование применяется очень широко, свидетельством чему являются многочисленные исследования в Европе и США [4], [9], [10], [11]. Более подробный анализ препятствий на пути разработки маркетинговых планов см. в работе М. Макдопальда [16].

Содержание стратегического маркетингового плана

Стратегический план маркетинга должен отвечать на шесть ключевых вопросов, представленных в начале этой главы. В этом разделе мы рассмотрим основные элементы стратегического маркетингового плана и необходимые для его составления виды информации.

Изложение (заявление о) миссии

Изложение (заявление о) миссии, или *кредо*, компании, принципы бизнеса, отражает видение будущего фирмы: какой она намерена стать и кого она хочет обслуживать. Миссия определяет систему ценностей компании, а также ее экономические и неэкономические цели. Изложение миссии важно как с внутренней, так и с внешней точки зрения:

- *Внутри компании* оно определяет направленность движения организации, обеспечивает единomyслие ее сотрудников, тем самым способствуя формированию *корпоративной культуры*.
- *С внешней точки зрения* изложение (заявление о) миссии позволяет создать *корпоративный образ фирмы*, т. е. то, какой компания хочет выглядеть в глазах потребителей, конкурентов, работников, владельцев и акционеров, общества в целом.

Изложение миссии должно включать в себя следующие составляющие.

История компании

Знание истории компании, ее происхождения и эволюции помогает разобраться в текущей ситуации и в приоритетах некоторых экономических и неэкономических целей и задач.

В 1987 г. компания *Materne-Confilux* отметила свой 100-летний юбилей. Компания, управляемая представителями одной династии, накопила значительный опыт в сфере закупки и переработки фруктов, продолжая успешно работать и в настоящее время. Прочная позиция на рынке фруктов является тем ключевым фактором, который непременно должен учитываться при разработке возможных стратегий диверсификации.

Стремясь к новым достижениям, компания должна бережно относиться к своим традициям и тому опыту, который ей удалось накопить за время своего существования.

Определение бизнеса

Это главная составляющая изложения миссии. Как уже было сказано в гл. 3, потребители покупают и ценят не товар, а его полезность, т. е. *то, чем обеспечивает их товар или услуга* [7, с. 61]. Таким образом, рынок следует определять с точки зрения предоставляемой покупателю выгоды. Как уже отмечалось в гл. 6, это требует ответа на следующие три вопроса:

- Каким(и) видом(ами) бизнеса мы занимаемся?
- Каким(и) видом(ами) бизнеса нам следует заниматься?
- Каким(и) видом(ами) бизнеса нам не следует заниматься?

Ответить на них нелегко, особенно если внешняя среда претерпевает стремительные изменения. В идеале кредо компании должно быть сформулировано достаточно узко, чтобы им можно было руководствоваться на практике, и при этом достаточно широко, чтобы стимулировать воображение: находить новые пути расширения продуктовых линий или диверсификации в смежные категории товаров. В *Grumman Corporation*, к примеру, существуют следующие правила формулировки кредо компании:

Не следует ограничивать определение рынка уже имеющимися или традиционными товарами. Анализ определения рынка для того и существует, чтобы создавать общее представление об окружающем рынке, о его потребностях и тенденциях, которые могут представлять собой как возможности, так и препятствия для поддержания нашей нынешней позиции или для разработки будущей [12, с. 119].

Цель и смысл существования каждой организации уникальны. Эта уникальность и должна найти отражение в определении рынка. В ориентированной на рынок организации такое определение отражает степень ориентированности фирмы на потребителя. Определив свой бизнес в терминах базовой потребности или как «решения проблемы», фирма подчеркнет свою рыночную ориентацию и снизит опасность маркетинговой «близорукости».

Корпоративные цели и ограничения

Цели задают направление долгосрочного и краткосрочного развития и соответственно выявляют ограничения и приоритеты, с которыми необходимо считаться. Эти общие цели, формулируемые на корпоративном уровне, служат ограничениями, в пределах которых вырабатывается стратегический план. Они должны быть сформулированы четко и заблаговременно, чтобы предотвратить появление предложений, противоречащих интересам менеджмента или акционеров.

Данные цели могут быть как экономическими, так и неэкономическими.

Примеры: минимальная отдача на инвестированный капитал, рост, сохранение компании в семейной собственности, отказ от определенных видов деятельности, минимальный уровень занятости и т. д.

Еще одним ограничением служит описание имеющихся в распоряжении компании *ресурсов* (производственных мощностей, человеческих ресурсов, капитала и т. п.). Они должны быть обязательно указаны, чтобы избежать появления «невыполнимых» — с точки зрения необходимых ресурсов — миссий. Также имеет

смысл сформулировать *правила поведения и корпоративной этики* в отношении с потребителями, дистрибьюторами, конкурентами, поставщиками и др.

Основные стратегические варианты

Независимо от общих целей корпоративного уровня для каждой стратегической бизнес-единицы должны быть определены базовые стратегические направления. Например, могут быть заданы *стратегические амбиции* и возможная роль фирмы в целевом сегменте: будет ли она лидером, последователем, претендентом на лидерство или же займет рыночную нишу. Разумеется, стратегические амбиции должны соответствовать имеющимся у фирмы ресурсам.

Здесь же имеет смысл сделать ссылку на одну из трех *стратегий позиционирования*, исследованных М. Портером (см. гл. 8): преимущество по издержкам, дифференциация и фокусирование [19]. Также следует определить тип искомого конкурентного преимущества. На этой стадии стратегического плана формируются лишь общие ориентиры. Каждая бизнес-единица формулирует их в количественном выражении и составляет свою программу действий.

Проведенное в США исследование показало, что 75 из 181 опрошенной организации имеют формальные изложения (заявления о) миссии. Основные включаемые в эти миссии составляющие приведены в табл. 10.1.

Внешний аудит: анализ привлекательности рынка

Первой составляющей ситуационного анализа является внешний аудит, или анализ *возможностей и рисков*. Как было показано в гл. 7, при анализе привлекательности рынка рассматриваются важнейшие факторы внешней среды, т. е. факторы, которыми фирма не в состоянии управлять, но которые могут повлиять на маркетинговый план. Особое внимание следует уделить следующим аспектам:

- рыночным тенденциям;
- поведению покупателей;
- структуре сбыта;

Таблица 10.1
Составляющие изложений (заявлений о) миссии (размер выборки — 75 организаций) [5]

Клиент	Кто является клиентами организации?
Товары и услуги	Какие товары и услуги предлагает фирма?
Расположение	Где конкурирует фирма?
Технология	Какова базовая технология фирмы?
Условия выживания	Каковы экономические цели фирмы?
Философия	Каковы основные убеждения, ценности, стремления и философские приоритеты?
Самооценка	Каковы главные сильные стороны и конкурентные преимущества фирмы?
Имидж	Какую ответственность фирма несет перед обществом и какой имидж она хотела бы иметь?
Забота о работниках	Каково отношение фирмы к своему персоналу?

- конкурентной среде;
- тенденциям макросреды;
- международной среде.

Данные факторы могут представлять собой *возможности или риски*, которые фирма должна стараться предугадывать и отслеживать при помощи маркетинговой информационной системы и делового наблюдения. Ниже мы перечислим наиболее важные вопросы, касающиеся каждого из этих аспектов. Конкретные виды необходимой информации, несомненно, зависят от категории продукции фирмы: потребительские товары длительного или кратковременного пользования, услуги или товары производственного назначения.

Анализ рыночных тенденций

Анализ рыночных тенденций ставит своей целью описание общих тенденций развития спроса в каждом сегменте в течение ближайших 3–5 лет. Конечная же цель — определить стадию жизненного цикла каждого товарного рынка и его объем в количественном (натуральном и стоимостном) выражении. Ключевые концепции анализа спроса рассматривались в гл. 7.

Вопросник 1. Тенденции эволюции базового рынка

- Каков объем рынка в натуральных и стоимостных показателях?
- Какова основная тенденция: рост, стагнация, спад?
- Чему равен средний объем потребления в расчете на одного потребителя?
- Как скоро наступит уровень насыщения?
- Каков процент семей или компаний, которые приобрели товар?
- Каков средний срок службы товара?
- Какую долю совокупного спроса составляет спрос, обусловленный заменой товара?
- Каково сезонное распределение общего объема продаж?
- Какие товары-субституты выполняют ту же функцию?
- Каковы наиболее заметные инновации в секторе?
- Чему равны издержки для различных каналов распределения?
- Какова структура сбытовой системы?
- Как взаимосвязь спроса и предложения влияет на цены?
- Какова общая рекламная активность на рынке?
- Какие средства рекламы пользуются наибольшей популярностью?

Конечно, этот список не претендует на полноту. Он просто иллюстрирует тип необходимой информации. Если продукт фирмы относится к категории товаров производственного назначения, то некоторые вопросы будут относиться не только к спросу со стороны непосредственных покупателей, но и к спросу последующих участников цепочки вплоть до конечных потребителей.

Анализ покупательского поведения

Задачей настоящего раздела является анализ поведения покупателей при покупке, использовании и владении товаром. Помимо покупательских привычек необ-

ходимо охарактеризовать процесс совершения покупки и выявить влияющие на него факторы.

Вопросник 2. Анализ покупательского поведения

- Каков социально-демографический профиль покупателей в каждом сегменте?
- Кто входит в состав центра закупки?
- Кто является покупателем, пользователем, плательщиком?
- Как клиенты принимают решение о покупке?
- Каков уровень вовлеченности покупателя, пользователя, плательщика?
- Каковы основные мотивы, стоящие за решением о покупке?
- Какой пакет выгод востребован покупателем, пользователем, плательщиком?
- Каковы способы использования товара?
- Каких изменений запросов и потребностей клиентов стоит ожидать?
- Каковы частота и периодичность покупок?
- К действию каких маркетинговых факторов наиболее чувствительны покупатели?
- Каков уровень удовлетворенности (неудовлетворенности) покупателей?

Эти описательные показатели могут быть дополнены показателями познавательной и эмоциональной реакций (способность вспомнить, отношения, предпочтения, намерения и т. д.), а также анализом имиджа торговой марки или компании.

Анализ структуры сбыта

Эта часть внешнего аудита относится скорее к сфере потребительских товаров, нежели к сектору товаров производственного назначения, где обычно применяется метод прямых продаж. Цель — оценить будущее состояние каналов распределения и выявить мотивацию и ожидания торговых партнеров компании.

Вопросник 3. Структура и мотивация сбытовой сети

- Чему равны объемы продаж в отрасли в разных типах сбытовых каналов?
- Чему равны объемы продаж данного вида товара в разных типах сбытовых каналов?
- Чему равны объемы продаж данного вида товара по методам сбыта?
- Каков уровень концентрации дистрибьюторов?
- Является ли сбыт интенсивным, селективным или эксклюзивным?
- Какую часть рекламы берет на себя система сбыта?
- Какие изменения наблюдаются в товарном ассортименте?
- Какую долю рынка занимают частные торговые марки?
- На каких сегментах рынка применяются те или иные методы сбыта?
- Чему равны суммарные сбытовые издержки?
- Чему равна маржа дистрибуции в каждом канале распределения?
- Какая поддержка дистрибьюторов осуществляется в настоящее время?
- Каков потенциал прямых продаж?

Дистрибьютор как деловой партнер имеет ряд преимуществ в переговорах с фирмой. Одна из задач анализа сбытовой системы состоит в том, чтобы определить степень автономности фирмы или степень ее зависимости от своих торговых посредников.

Конкурентная среда

Конкурентная структура рынка — это та система, в рамках которой фирма осуществляет свою деятельность. М. Портер отмечал: «Суть формулирования стратегии заключается в борьбе с конкурентами» [19]. От силы конкурентов и их способностей во многом зависит привлекательность рыночного сегмента. Таким образом, оценка мотиваций конкурентов имеет жизненно важное значение для фирмы.

Вопросник 4. Анализ конкуренции

- Какова конкурентная структура рынка?
- Какие доли рынка имеются у трех-пяти главных конкурентов?
- Какой тип конкурентного поведения преобладает на рынке?
- Какова сила конкурирующих брендов?
- Какова природа конкурентного преимущества у прямых конкурентов?
- Насколько стабильны эти конкурентные преимущества?
- В чем заключаются главные цели конкурентов?
- Какая стратегия достижения этих целей используется в настоящее **время**?
- Каковы сильные и слабые стороны конкурентов?
- Какие стратегии они могут применить в дальнейшем?
- Существуют ли барьеры входа на этот рынок?
- Каковы основные товары-субституты?
- Какой рыночной силой обладают потребители и поставщики?

Сбор такой информации предполагает наличие *системы наблюдения за конкурентами*. Более подробное описание конкурентного анализа см. в работе М. Портера [19, гл. 3].

Тенденции макросреды

В этом разделе описываются тенденции макросреды — демографические, экономические, политические, юридические и социально-культурные, — способные повлиять на развитие изучаемого рынка. Внешние факторы могут способствовать развитию фирмы, но могут стать и серьезным препятствием для ее деятельности.

Вопросник 5а. Экономическая макросреда

- Чему равен ожидаемый темп роста ВВП?
- Какие крупные изменения в экономике могут повлиять на наш бизнес?
- Чему равен ожидаемый уровень безработицы?
- Чему равен ожидаемый уровень инфляции?
- Воздействуют ли эти тенденции на наш бизнес, и если да, то каким образом?

Вопросник 5б. Технологическая среда

- Какие крупные изменения происходят в технологии производства?
- Какие коррективы мы можем внести в нашу деятельность, чтобы учесть эти изменения?
- Какие типы товаров-субститутов могут использоваться вместо нашего продукта?
- Располагаем ли мы необходимой научно-исследовательской базой?
- Требуется ли нам модернизация оборудования, и если да, то сколько это будет стоить?

Вопросник 5в. Социально-демографическая и культурная макросреда

- Какие демографические тенденции оказывают влияние на наш бизнес?
- Каков культурный климат, в котором работает наша компания?
- Благоприятствуют ли нашему бизнесу существующие в настоящее время и возможные в будущем стили жизни потребителей?
- Изменяется ли отношение общества к нашему бизнесу?
- Изменяется ли система ценностей общества и может ли это повлиять на наш бизнес?

Вопросник 5г. Политическая и юридическая макросреда

- Вносятся ли в законодательство изменения, затрагивающие нашу компанию?
- Существуют ли юридические или политические обстоятельства, затрагивающие наших потребителей?
- Какие законодательные акты и прочие нормативные документы могут повлиять на нашу рекламную или сбытовую стратегию?
- Подвергается ли наша отрасль критике со стороны потребительских организаций?
- Существуют ли в политике и законотворчестве тенденции, которые мы могли бы использовать с выгодой для себя?

Вопросник 5д. Международная среда

- Как сильно мы зависим от импорта основных компонентов?
- Какова степень экономической и политической стабильности страны-поставщика?
- Какими альтернативами мы располагаем на случай прекращения импортных поставок?
- Какова степень экономической и политической стабильности стран — потребителей нашей продукции?
- Какие возможности представляет европейский общий рынок?
- Возникают ли в нашем бизнесе глобальные сегменты потребителей?
- Влияют ли на наш бизнес изменения принципов мировой торговли?

Вопросник 5е. Экологическая среда

- Является ли наша политика (в различных сферах деятельности) экологически безопасной?

- Существуют ли процессы и применяются ли нами сырье или материалы, представляющие опасность для окружающей среды?
- Может ли наша компания использовать стратегию «зеленого» маркетинга?
- Служит ли наша отрасль потенциальной мишенью для нападок активистов движения в защиту окружающей среды?
- Как нам повысить «экологическое качество» продукции?

Вопросник 5ж. Отраслевая и корпоративная этика

- Существует ли в нашей компании или отрасли моральный кодекс?
- Каков этический уровень отрасли, в которой мы работаем?
- Соответствуют ли отраслевые ценности ценностям, востребованным обществом?
- Что необходимо для того, чтобы деятельность предприятий нашей отрасли не нарушала норм этики?

Вся эта информация о макросреде, в которой существует фирма, незаменима для составления и анализа альтернативных сценариев развития рынка. В целом речь идет как минимум о двух таких сценариях: базовом сценарии, а также об одном или нескольких альтернативных сценариях, в основу которых ложатся различные факторы уязвимости.

Источники информации могут быть самыми разными, к тому же во многих случаях они значительно удалены друг от друга. Члены профессиональных организаций и местных торговых палат могут использовать в целях планирования экономические данные, которыми располагают эти учреждения. Кроме того, можно воспользоваться услугами органов государственной статистики, зарубежных торговых институтов, международных финансовых организаций, таких как Банк международных расчетов, Международный валютный фонд (МВФ), Международный банк реконструкции и развития (МБРР), Организация экономического сотрудничества и развития, Организация Объединенных Наций (ООН) и др., а также ведущими печатными изданиями, в том числе периодическими публикациями. Университетские исследовательские центры и крупные международные консалтинговые фирмы, такие как *Business International*, *McKinsey*, *Economist Intelligence Unit* и др., также публикуют информационные бюллетени, статьи и монографии, представляющие большой интерес для специалистов по планированию.

Внутренний аудит: анализ конкурентоспособности компании

Цель внутреннего аудита, называемого также анализом сильных и слабых сторон компании, заключается в оценке ресурсов фирмы и определении типа устойчивого конкурентного преимущества, который является основой стратегии развития. *Сильные и слабые стороны* — это внутренние факторы (в отличие от возможностей и рисков, являющихся факторами внешней среды). Сильные стороны компании, или ее отличительные качества, показывают, какие стратегии могут помочь компании добиться успеха, в то время как слабые стороны указывают на недостатки, которые она должна исправить. Анализ конкурентоспособности не должен иметь абстрактный характер. Изучение конкурентов в целом приводит, как правило, к слишком пространным выводам. Под конкуренцией следует понимать

наиболее опасных соперников по рынку, называемых приоритетными конкурентами.

В качестве иллюстрации рассмотрим *отличительные качества* торговой марки портативного компьютера. Все они формулируются относительно приоритетного конкурента:

- Очень высокая осведомленность о торговой марке и имидж товара высокого качества.
- Квалифицированные и опытные продавцы.
- Развитая сеть сервис центров: покупатели знают, что в случае необходимости могут рассчитывать на быстрый ремонт.

Слабые стороны того же бренда выглядят следующим образом:

- Видимого отличия в качестве дисплея компьютеров данной марки не существует, хотя именно качество дисплея во многом определяет выбор компьютерного бренда.
- На рекламу и стимулирование сбыта выделяется всего 5% от выручки, в то время как основные конкуренты тратят на это в два раза больше.
- Компьютеры данной марки стоят дороже, чем компьютеры других марок, при этом их качественное отличие не воспринимается.

Сильные стороны компании или торговой марки составляют потенциальные *конкурентные преимущества*, становясь основой стратегии позиционирования и коммуникации. Слабые стороны указывают *неуязвимые места* бренда и требуют корректирующего воздействия. «Слабости» могут быть структурными, т. е. связанными с размером фирмы. Исправить такие недостатки очень сложно. Приведем несколько примеров:

- Лидерство в доле национального рынка, не подкрепленное международной сбытовой сетью, является уязвимым местом для фирмы в том смысле, что, будучи атакована зарубежным конкурентом, она не в состоянии предпринять ответные действия на его внутреннем рынке.
- Если весь объем продаж компании генерируется одним влиятельным дистрибьютором, то фирма практически не обладает рыночной силой.
- Малая или средняя компания не располагает финансовыми ресурсами для размещения рекламы в наиболее влиятельных средствах массовой информации, таких как телевидение.

Таким образом, следует различать недостатки, которые компания в состоянии исправить и которым в связи с этим следует уделить приоритетное внимание в плане, и структурные недостатки, выходящие за рамки возможностей фирмы, сопряженные с большим риском и требующие самого пристального внимания.

С точки зрения организации анализ конкурентоспособности во многом схож с анализом привлекательности. Главное отличие заключается в том, что центральным объектом анализа становится не рынок, а компания.

Текущая маркетинговая ситуация в компании

В настоящем разделе по каждому из выпускаемых фирмой **товаров** приводятся данные об обслуживаемых рынках. Это собранные за **последние несколько лет**

сведения об объемах продаж и долях рынка с разбивкой по географическим регионам, а также данные о текущем маркетинге-микс.

Вопросник 6. Анализ продуктового портфеля

- Чему равны текущие объемы продаж для каждого из товаров, сегментов рынка, каналов сбыта, регионов, государств и т. д. в натуральном и денежном выражении?
- Чему равна текущая доля рынка в каждой товарной категории, сегменте, канале распределения, регионе, стране и т. д.?
- Каково качество нашей продукции по сравнению с продукцией конкурентов?
- Насколько силен имидж торговой марки компании?
- Располагает ли фирма полной партией товаров?
- Какова структура нашей клиентуры?
- Насколько сконцентрирован наш суммарный оборот?
- Какой возрастной ценз нашего продуктового портфеля?
- Какова прибыль с каждого товара, сегмента, канала и т. д.?
- Чему равны текущие номинальные и относительные цены?

Данный анализ проводится по каждому из имеющихся в портфеле фирмы товаров. Во всех случаях необходимо приложить отчеты о прибылях и убытках за последние три года, а также бюджет текущего года. Типичный отчет о прибылях и убытках приведен в табл. 10.7 (см. ниже).

Анализ приоритетных конкурентов

На каждом товарном рынке необходимо установить приоритетного(ых) конкурента(ов). В данном случае для анализа собираются те же данные, что и для анализа продуктового портфеля. Составляется единая таблица (см. табл. 10.2 и приложение 10.1). Помимо этого, для оценки сильных сторон приоритетных конкурентов необходима дополнительная информация.

Вопросник 7. Анализ приоритетных конкурентов

- Какова относительная доля рынка?
- Обладают ли конкуренты преимуществом по издержкам?
- Какова относительная цена?
- Каково конкурентное поведение соперников по рынку?
- Насколько силен имидж конкурирующих товаров?
- Что является основой для дифференциации товаров-конкурентов?
- Насколько велики финансовые ресурсы конкурентов?
- На какие ответные действия способны конкуренты в случае фронтальной атаки?
- Каковы их основные слабости?
- Какие агрессивные действия они могут предпринять?
- Какие ответные или защитные меры можем предпринять мы?

Таблица 10.2

Форма для анализа приоритетных конкурентов (каждый фактор оценивается по 10-балльной шкале)

Маркетинговые переменные	Наш товар	Конкурент 1	Конкурент 2	Конкурент 3
Товар				
Качество:				
Цена:				
Линия:				
Упаковка:				
Оценка по:				
• свойству 1:				
• свойству 2:				
• свойству 3:				
Сбыт				
Число дистрибьюторов:				
Объемы реализации:				
• канал 1:				
• канал 2:				
• канал 3:				
Номинальная цена				
Маржа:				
Скидки:				
Стимулирование сбыта:				
Торговый персонал				
Численность торгового персонала:				
Качество:				
Частота контактов:				
Подготовка:				
Реклама				
Размер бюджета:				
Медиа-микс:				
• носитель 1:				
• носитель 2:				
• носитель 3:				
Рекламный текст:				
Качество рекламы:				
Стимулирование сбыта				
Размер бюджета:				

Окончание табл. 10.2

Маркетинговые переменные	Наш товар	Конкурент 1	Конкурент 2	Конкурент 3
Тип стимулирования:				
• ценовое потребителей:				
• ценовое дистрибьюторов:				
• прочие виды:				
Услуги				
Ассортимент услуг:				
Условия доставки:				
Послепродажное обслуживание:				
Исследования и разработки				
Размер бюджета:				
Численность персонала:				
Эффективность НИОКР:				
Маркетинговые исследования				
Качество МИС:				
Банки данных:				
Эффективность:				

- Какие изменения могут нарушить существующий баланс сил?
- Способны ли соперники ликвидировать наше конкурентное преимущество?

Имея на руках ответы на вопросы из вопросников 6 и 7, можно провести анализ продуктового портфеля в соответствии с методиками, рассмотренными в гл. 9.

Анализ системы сбыта

Торговые компании, партнеры фирмы по маркетингу, контролируют доступ конечных пользователей к рынку и играют важную роль в обеспечении успеха маркетинговой программы. Кроме того, при наличии большого товарооборота дистрибьютор получает возможность оказывать давление на своих поставщиков. Дистрибьюторов следует рассматривать как промежуточных потребителей, по сути своей не отличающихся от конечных пользователей. Анализ потребностей и запросов этих промежуточных потребителей является задачей *торгового маркетинга*, развивающего взаимовыгодные отношения обмена.

Вопросник 8. Анализ системы сбыта

- Сколько торговых посредников существует у нас в каждом канале сбыта?
- Каковы наши объемы продаж в каждом канале (в натуральном и денежном выражении)?

- Как распределен наш объем продаж в соответствии с типами посредников?
- Каковы перспективы роста различных каналов?
- Каков уровень эффективности различных дистрибьюторов?
- Какие из существующих условий поставок являются мотивирующими для торговых фирм?
- Какие события могут привести к изменению наших отношений с дилерской сетью?
- Есть ли необходимость в пересмотре системы сбыта?
- Каковы перспективы прямого маркетинга в нашем виде бизнеса?
- Появляются ли на рынке новые формы сбытовой деятельности?

Фирма и ее торговые посредники необязательно преследуют одни и те же цели, а в каналах сбыта могут возникать конфликты. Торговые компании более не являются теми пассивными посредниками, какими они были в свое время на большинстве рынков. «Торговый маркетинг» призван выработать подход к посредникам как к партнерам и промежуточным потребителям.

Анализ коммуникационной программы

Реклама в средствах массовой информации, интерактивная реклама, личная продажа, паблисити и т. д. — при надлежащем применении все эти методы продвижения превращаются в мощные орудия конкурентной борьбы. Надлежащее применение предполагает, во-первых, правильный выбор целевых рынков, во-вторых, соответствие содержания коммуникационной программы позиции товара стратегиям ценообразования и сбыта.

Вопросник 9. Анализ коммуникационной программы

- Какова наша рекламная активность по сравнению с прямыми конкурентами?
- Чему равны затраты на рекламный охват тысячи целевых покупателей при использовании разных рекламоносителей?
- Какова коммуникационная эффективность рекламы в СМ И?
- Что думают потребители о содержании нашей рекламы?
- Какое количество купонов возвращается при применении прямой рекламы?
- Насколько четко определены цели рекламы?
- Чему равна эффективность рекламы с точки зрения увеличения объема продаж или доли рынка?
- Чему равно воздействие рекламы на осведомленность, отношения, намерения?
- Сколько контактов с потребителями в среднем совершает торговый представитель за неделю?
- Сколько новых потребителей мы привлекаем за один период?
- Сколько денег тратится на содержание торгового персонала (в процентах от общей выручки)?

Данные вопросы следует рассматривать как общие направления периодического анализа маркетинговой ситуации в компании в рамках маркетингового аудита.

Анализ ценовой политики

Цена — единственный элемент маркетинга-микс, приносящий доход. Кроме того, цена является самым очевидным фактором на рынке и может легко сравниваться с ценами конкурентов.

Вопросник 10. Анализ ценовой политики

- Чему равна ценовая эластичность первичного спроса?
- Чему равна ценовая эластичность нашего собственного спроса или доли рынка?
- Чему равны «максимальные приемлемые» для рынка цены на товары наших марок?
- Каков уровень воспринимаемой ценности товаров наших марок в стоимостном выражении?
- Как соотносятся наши цены с ценами прямых конкурентов?
- Значительно ли различается чувствительность к ценам у потребителей из разных сегментов?
- Какова наша политика в плане снижения цен и скидок?
- Конкурентоспособны ли наши цены на европейском рынке, если перевести их в евро?
- Какой тип корректировки цены необходим для выхода на европейский рынок?

Важно помнить, что цена — детерминирующий фактор стратегии позиционирования торговой марки и что она должна соответствовать остальным элементам маркетинга-микс.

Цели и программы

В результате проведенного анализа руководство фирмы получает необходимые данные, позволяющие принимать решения, от которых зависит достижение той или иной цели. Далее приоритетные цели фирмы формулируются как операционные программы действий.

Определение целей

Фирмы ставят перед собой разные цели, но все они могут быть объединены в две группы: маркетинговые и немаркетинговые цели:

- *Немаркетинговые цели* изложены в изложении (заявлении о) миссии. Они представляют систему ценностей компании вообще и поэтому применяются в отношении всех рыночных действий.
- *Маркетинговые цели* делятся на три типа в зависимости от того, к чему или кому они относятся: к продажам, прибыли или клиентам. Данные цели определяются для каждого товарного рынка или сегмента в отдельности.

Цели (по продажам) сбыта

Цели (по продажам) сбыта — это степень влияния, которой фирма «хочет» достичь на определенном товарном рынке. Это не просто «прогноз» того, что может произойти в будущем. Напротив, это активное, а не пассивное заявление о буду-

идею положения компании. Цели (по продажам) сбыта могут быть представлены в денежных единицах, натуральных показателях или показателях доли рынка. Несколько примеров таких целей приведены в табл. 10.3.

Таблица 10.3
Примеры целей, ориентированных на продажи

• Достичь совокупной выручки от реализации (объема продаж) в размере \$2 млн 150 тыс. к концу 1999 г.
• Расширить долю рынка дистанционного обучения менеджменту до 20%
• Достичь объема продаж в размере 150 тыс. единиц товара в год

- *Цели, касающиеся выручки от реализации* (т. е. объема продаж в стоимостном выражении), в наибольшей мере отвечают потребностям систем бухгалтерского и финансового учета. Однако стоимостные показатели могут недоостоверно отражать реальную ситуацию, если в них не учтена инфляция, а также изменения ассортимента. К таковым можно отнести, например, изменения доли дорогостоящих товаров в общем объеме продаж в разные периоды времени.
- *Объемы продаж в натуральном выражении* являются наилучшим индикатором при том условии, что единица измерения будет одина для всех. Например, на рынке прохладительных напитков объем продаж принято измерять в упаковках (коробках, поддонах). Вопрос в том, сколько бутылок вмещает одна коробка: 12 или 18? Требуется перевод в «литровый эквивалент». На многих рынках приемлемой натуральной единицы измерения просто не существует. Так, на рынке страховых услуг объем продаж можно измерять количеством проданных полисов, однако это не самый лучший индикатор эффективности сбытовой деятельности.
- *Доля рынка*, как было сказано в гл. 6, представляет собой лучший индикатор положения фирмы по отношению к конкурентам. Кроме того, в «объемных» отраслях, где присутствует эффект опыта, большая доля рынка предполагает преимущество над конкурентами по издержкам.

Данные о продажах — важнейший элемент прогноза прибылей и убытков. В любом случае цели сбыта должны быть переведены в финансовые термины.

Цели, относящиеся к прибыли

Маркетинг, как и все прочие функциональные службы фирмы, должен нести ответственность за получение прибыли. Включение в план маркетинга формальных целей, касающихся прибыли, побуждает маркетологов учитывать затратную сторону предлагаемых целей сбыта. Примеры целей, относящихся к прибыли, приведены в табл. 10.4.

Постановка целей, касающихся прибыли, требует тесной межфункциональной координации внутри фирмы. Будущую прибыль невозможно определить без учета взаимосвязи издержек и объема производства, а также ограничений в виде имеющихся мощностей. Если речь идет о новом товаре, который еще только предстоит выпустить на рынок, то в дополнение к производственным и маркетинговым

Таблица 10.4
Примеры целей, относящихся к прибыли

• Получить к декабрю 1999 г. чистую прибыль до уплаты налогов в размере \$150 тыс.
• Достичь среднего уровня возврата инвестиций (ROI), равного 15%, в течение следующих пяти лет
• Добиться валовой прибыли в размере \$350 тыс. к концу финансового года

затратам необходимо учесть инвестиции в основные средства и оборотный капитал. Что касается маркетинговых расходов на реализацию предполагаемой стратегии, то их необходимо тщательно проанализировать, чтобы определить, каким должен быть вклад в достижение целевого объема продаж и/или расширение доли рынка. Более подробно взаимосвязи различных управленческих функций были рассмотрены на рис. 1.2.

Цели в отношении потребителей

Цели в отношении потребителей вытекают из принятых решений о позиционировании. Они описывают тип того поведения или отношения потребителей к торговым маркам, который был бы наиболее желателен для фирмы. Примеры целей, касающихся потребителей, приведены в табл. 10.5.

Таблица 10.5
Примеры целей в отношении потребителей

• К концу 1999 г. добиться для торговой марки А уровня осведомленности (спонтанной известности) среди потребителей в возрасте от 15 до 25 лет, равного 60%
• К концу 1999 г. увеличить уровень повторных покупок торговой марки А среди потребителей в возрасте от 15 до 25 лет на 20%
• Позиционировать торговую марку А в сознании потребителей с наибольшим доходом как относящуюся к продукции высшей категории качества

Цели в отношении потребителей важны постольку, поскольку они служат отправными точками для разработки стратегий коммуникации и поддержания выбранной идеи позиционирования.

Интеграция целей

Ф. Котлер предлагает начинать с финансовых целей, из которых затем выводить цели, касающиеся продаж и потребителей [14, с. 99]:

Например, если компания ставит перед собой цель \$ 1 800 000, а целевая прибыль составляет 10% от объема реализации, ее объем продаж должен составить \$18 млн. Если компания устанавливает среднюю цену в \$260, необходимо реализовать 69 230 единиц товара. Если ожидается, что объем продаж отрасли составит 2,3 млн единиц товара, то доля рынка компании должна составлять 3%. Чтобы сохранить такую долю рынка, компания должна поставить определенные задачи по информированию потребителей, сбытовому охвату и т. д.

Таким образом, цепочка рассуждений имеет следующий вид:

- определяется будущая чистая прибыль;
- определяется объем выручки, необходимый для достижения этого результата;
- берется средняя отпускная цена компании и выводится требуемый объем продаж (в натуральном выражении);
- берется ожидаемый уровень первичного спроса в базовом сегменте и рассчитывается соответствующая доля рынка;
- зная целевую долю рынка, можно поставить цели, относящиеся к сбыту и коммуникации.

Соответствующие *маркетинговые* цели могут быть сформулированы следующим образом:

- достичь определенного объема продаж, что означает увеличение на x процентов по сравнению с предыдущим годом;
- это требует продажи x единиц товара, что соответствует доле рынка в y процентов;
- определить уровень осведомленности (спонтанной известности) о торговой марке, необходимый для достижения целевой доли рынка, а также соответствующий процент намерений покупателей совершить покупку в целевом сегменте;
- рассчитать необходимый рост сбыта в количественном выражении;
- поддерживать среднюю отпускную цену.

На практике эта логичная и на первый взгляд простая процедура реализуется с трудом, так как требует глубоких знаний функциональных связей между долей рынка и ценой, долей рынка и сбытом, долей рынка и известностью марки и т. д. Главное достоинство данного подхода состоит в том, что он однозначно показывает, какая информация требуется для качественного маркетингового планирования.

Характеристики правильно выбранных целей

Правильно выбранные маркетинговые цели должны обладать следующими характеристиками. Они должны быть: (а) четкими и лаконичными, без длинных фраз и предложений; (б) представлены в письменном виде для упрощения коммуникации и обеспечения их неизменяемости во времени; (в) относиться к определенному периоду времени; (г) выражаться в измеримых показателях; (д) соответствовать общим целям компании; (е) быть достижимыми, но при этом требовать приложения усилий; (ж) указывать конкретные результаты в определенных областях, таких как выручка от реализации, прибыль, поведение или отношение потребителей [20, с. 80-82].

Кроме того, необходимо однозначно распределить обязанности, составить календарные графики и установить предельные сроки.

Выбор стратегического пути

Сформулировать цель — это только полдела. Нужно также знать, как ее достичь, потому что одна и та же цель может достигаться совершенно по-разному.

Например, увеличить выручку от реализации на 10% можно, повысив отпускную цену, или увеличив совокупный спрос путем снижения цены, или расширив долю рынка, не изменяя цену, но увеличив интенсивность рекламы и стимулирование сбыта.

Очевидно, что все эти альтернативные меры не равнозначны. Эффективность каждой из них зависит от рыночной и конкурентной ситуации. Соответственно фирма, руководствуясь общими стратегическими принципами (см. гл. 9), должна составить программы действия для каждого обслуживаемого сегмента.

Если стратегическое намерение фирмы — сохранить достигнутую рыночную позицию в текущем сегменте с существующими товарами, то тогда в рамках *стратегии защиты рыночной позиции* она может предпринять следующие альтернативные меры:

- модифицировать товар или услугу, например добавить новые функции или изменить упаковку либо возобновить позиционирование товара посредством концептуальной рекламы;
- усилить сбытовую, дистрибьюторскую и сервисную сеть;
- проводить «повышающее» или перенаправленное стимулирование сбыта;
- использовать защитное ценообразование в виде «связанных» или премиальных цен.

Если цель заключается в дополнении, совершенствовании или расширении ассортимента товаров, альтернативными *стратегиями расширения продуктовой линии* могут быть:

- заполнение пробелов в существующей продуктовой линии;
- выпуск новых товаров для необслуживаемых сегментов в смежных видах бизнеса;
- систематическое создание новых брендов для охвата всего рынка;
- приобретение компании с дополняющей продуктовой линией;
- субподрядное производство дополнительной линейки товаров с последующей продажей под торговой маркой компании;
- создание совместного предприятия с целью разработки и производства новой продуктовой линии.

Если целью является *международное развитие* путем экспорта существующих товаров на зарубежные рынки, то фирма может выбрать следующие действия:

- сотрудничество с независимой международной торговой компанией;
- поручение всех операций сети агентов-экспортеров;
- создание дистрибьюторской сети или сети агентов-импортеров на целевых рынках;
- приобретение зарубежной компании в том же секторе экономики;
- создание совместного предприятия для выхода на защищенный зарубежный рынок.

Эти альтернативные стратегии могут требовать использования совершенно разных ресурсов, как финансовых, так и человеческих. Поэтому фирма должна тщательно оценить возможность осуществления того или иного стратегического плана.

Изложение стратегии

Изложение стратегии — это формулировка выбранных стратегических альтернатив. Оно призвано показать, «как» будут достигаться поставленные перед бизнес-единицей цели. Изложение стратегии определяет не только последующее маркетинговое планирование, но и деятельность производственной, финансовой и исследовательской служб фирмы. Оно является отправной точкой, ориентиром для всех последующих этапов планирования. Изложение стратегии должно содержать описание:

- целевых сегментов рынка;
- позиционирования по отношению к прямым конкурентам;
- требований к продуктовой программе (товарному ассортименту);
- каналов сбыта: прямых, непрямых и пр.;
- ценообразования и структуры цен;
- личных продаж;
- рекламы и стимулирования сбыта;
- послепродажного, гарантийного, сервисного и т. п. обслуживания;
- маркетинговых исследований.

По объему изложение стратегии не должно превышать двух-трех страниц текста. К этому моменту высшее руководство фирмы должно еще раз рассмотреть и окончательно утвердить цели.

Критерии выбора стратегической альтернативы

При выборе стратегии следует руководствоваться простыми правилами, заимствованными из военного искусства:

- *Осуществимость*: оцените квалификационные и ресурсные ограничения.
- *Сила*: всегда стремитесь иметь численное преимущество.
- *Концентрация*: избегайте распыления усилий.
- *Синергия*: обеспечивайте координацию и согласованность действий.
- *Приспособляемость*: будьте готовы отреагировать на неожиданные события.
- *Бережливость*: избегайте пустой траты дефицитных ресурсов.

В ситуации, которая сложилась в 1990-х гг., упреждающее мышление представляется динамичным упражнением, требующим приспособляемости и гибкости [8].

Разработка маркетинговой программы

Будущий объем продаж товара зависит от интенсивности и постоянства операционных маркетинговых усилий. Поддержка каждого товара в портфеле фирмы должна быть, во-первых, точно сформулирована, во-вторых, отражена в финансовых терминах в плане прибылей и убытков.

Альтернативные маркетинговые программы

При разработке маркетинговой программы менеджер по товару или торговой марке должен определить объем использования каждого ключевого инструмента

маркетинга-микс, т. е. цены, рекламы, визитов торговых представителей к покупателям, мероприятий по стимулированию сбыта и т. д. Поскольку эти инструменты частично взаимозаменяемы, бренд-менеджер может установить, насколько точка безубыточности зависит от различных комбинаций переменных маркетинга-микс. Чаше всего поступают следующим образом: формулируют исходную программу, а затем анализируют последствия различных сценариев. В качестве иллюстрации рассмотрим следующий гипотетический случай:

Прямые издержки на единицу нового товара (C) равны £10; годовые амортизационные расходы вместе с долей накладных расходов (F) составляют £38 тыс. Руководство считает, что нижний предел цены (P) составляет £16, верхний — £24 и что наименьший размер бюджетов на рекламу (S) и личную продажу (V) может равняться £10 тыс., а наибольший — £50 тыс. Таким образом, мы получаем восемь комбинаций.

Точка безубыточности определяется как функция указанных элементов маркетинга-микс по формуле:

$$Q_n = \frac{F + S + V}{P - C}.$$

В нашем примере точка безубыточности зависит от цены товара и затрат на маркетинг:

$$Q_n = \frac{38000 + S + V}{P - 10}.$$

На рис. 10.2 представлено восемь альтернативных маркетинговых программ и соответствующие точки безубыточности. Например, в первом случае мы получаем:

$$Q_n = \frac{38000 + 10000 + 100000}{16 - 10} = 9667 \text{ шт.}$$

Каждый маркетинг-микс (комплекс маркетинга) представляет собой один из полюсов маркетинговой стратегии. Они различаются не только значениями точки безубыточности, но и чувствительностью целевого рынка к каждому элементу маркетинга-микс:

- Например, микс 1 представляет собой распространенную стратегию установления низкой цены и экономии на продвижении. Такая стратегия применима, если потребители очень чувствительны к цене, располагают достаточной информацией о существующих на рынке торговых марках и не реагируют на психологические приемы.
- Микс 4 — это стратегия низкой цены и активного продвижения. Ценовая политика здесь та же, что и в случае микса 1, только она подкреплена массивной рекламой и стимулированием сбыта. Фирма оказывает максимальное маркетинговое давление, что теоретически должно обеспечить большой объем продаж. Однако и безубыточный уровень в этом случае заметно выше. При такой стратегии фирма создает высокие барьеры входа на рынок.

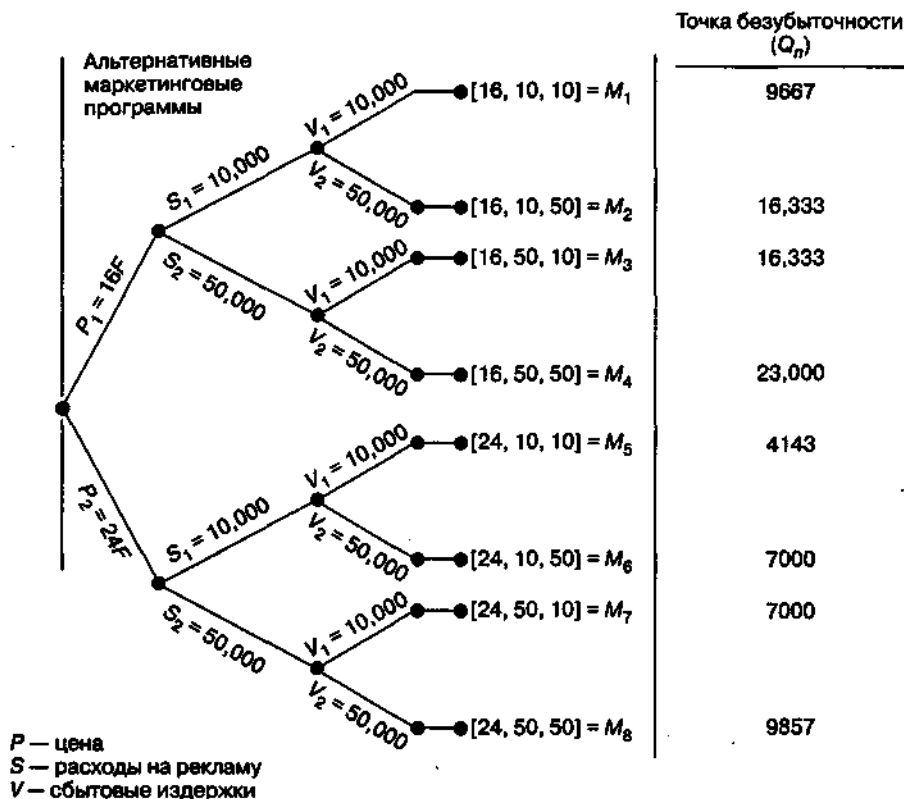


Рис. 10.2. Минимальный объем продаж как функция маркетинга-микс [13, с. 44]

- Микс 5 предполагает высокую цену и небольшие затраты на продвижение и обычно применяется, когда рыночная конъюнктура благоприятствует продавцам. В такой ситуации фирма максимизирует свою краткосрочную прибыль, так как точка безубыточности очень низка (4143 единицы товара). Данная программа предполагает, что потребители нечувствительны к цене и что репутация бренда достаточно высока и говорит сама за себя, т. е. не нуждается в дополнительной рекламе. Такая стратегия не создает барьеров для конкурентов, которых также привлекают высокие рыночные цены и отсутствие больших расходов на коммуникации.
- Микс 8 говорит о том, что фирма активно продвигает свой товар и устанавливает на него высокую цену; данная стратегия чаще всего применяется на рынке, где потребители чувствительны к рекламе, учитывающей психологический момент, и качеству. Интересно, что точка безубыточности в этом случае примерно соответствует миксам 1 и 8. Однако ввиду повышенной цены и больших расходов на продвижение микс 8 обещает большие прибыли (или убытки) в случае отклонения от точки безубыточности в ту или иную сторону.

Остальные миксы (2, 3, 6 и 7) представляют собой вариации на те же темы с той лишь разницей, что они позволяют сопоставить эффективность рекламы и сти-

мулирования сбыта. В этих случаях мы имеем дело с коммуникационными стратегиями вталкивания и вытягивания. Следует отметить, что хотя варьирование бюджетов на рекламу и стимулирование влияет на итоговый объем продаж, это никак не отражается на точке безубыточности.

Концепция мультипликатора продаж

В категории быстрооборачиваемых потребительских товаров динамика объема продаж начиная со второго года существования продукта на рынке определяется главным образом уровнем повторных покупок. Более или менее точная оценка этого показателя, как правило, затруднена. Если фирма располагает информацией об объемах продаж схожих товаров, она может использовать их в целях прогнозирования. Например, фирма может наблюдать следующее:

Торговые марки из данной категории товаров имеют короткий жизненный цикл. Максимального объема продаж они достигают через 12 месяцев после появления на рынке, в течение второго года остаются на этом уровне и больше не растут, а на третий год начинается спад, скорость которого зависит от интенсивности маркетинговой поддержки.

Если средняя скорость снижения спроса на схожие товары составляет 20%, то на третий год объем продаж составит 80% от продаж предыдущего года. Соответственно мультипликатор продаж для расчета их суммарного объема за три года составит $2,80 (1 + 1 + 0,80)$. Зная его, можно составить план прибылей и убытков на три года вперед.

Анализ риска (чувствительности)

В основе плана прибылей и убытков (см. пример в табл. 10.7) лежат гипотезы о темпе роста объема продаж и величине маркетингового бюджета. Очевидно, что эта информация не отличается точностью. Следовательно, необходимо провести анализ рисков, т. е. восприимчивость этих гипотез в отношении к будущим продажам и прибылям.

При отсутствии достоверной информации о количестве пробных и повторных покупок товара точно определить объем продаж за первый и последующие годы невозможно. Соответственно лучше использовать не точечную оценку, а диапазон возможных значений выручки, чтобы оценить риски проекта. Предположим, что бренд-менеджер придерживается следующего мнения:

Ожидается, что в течение первого года будет продано примерно 2 млн коробок товара, хотя нет никакой гарантии, что эта цифра будет именно такой. Далее менеджер признает, что за первый год, возможно, удастся продать всего 1 млн коробок. С другой стороны, объем реализации может превысить указанный прежде на тот же 1 млн коробок. Вероятность каждого из этих двух крайних случаев менеджер оценивает как 1:10.

Исходя из этих оценок можно установить вероятный объем продаж первого года и рассчитать математическое ожидание объема реализации. Цель — оценить риск получения объема продаж меньшего, чем точка безубыточности. Распределение вероятностей приведено в табл. 10.6.

Математическое ожидание объема продаж составляет 1 млн 925 тыс. коробок, что очень близко к детерминированной оценке. Существует, однако, вероятность

Таблица 10.6
Математическое ожидание объема продаж и прибыли

Объем продаж		Вероятность	Ожидаемый объем продаж*	Условная отдача	Ожидаемая прибыль
интервал	среднее значение				
0,5-1,0	0,75	0,10	0,075	-6,455	-0,646
1,0-1,5	1,25	0,20	0,250	-2,759	-0,552
1,5-2,0	1,75	0,25	0,438	+0,938	+0,235
2,0-2,5	2,25	0,25	0,562	+4,635	+ 1,159
2,5-3,0	2,75	0,10	0,275	+8,331	+0.833
3,0-3,5	3,25	0,10	0,325	+11,028	+1,203
Сумма:	-	1,00	$E(q) = 1,925$	-	$E(n) = 2,232$

* В натуральном (млн коробок) или денежном (\$млн) выражении.

(3 шанса из 10), что в первом году объем продаж окажется меньше безубыточно-го. Это достаточно большой риск.

Можно представить риск и в стоимостных показателях, рассчитав стоимость полной информации (СПИ) или стоимость неопределенности. Математическое ожидание выбранного варианта при наличии полной информации вычисляется через показатель условной отдачи из табл. 10.6:

$$E(\text{СПИ}) = 0,10(0) + 0,20(0) + 0,25(0,938) + 0,25(4,635) + \\ + 0,10(8,331) + 0,10(11,028) = \$3,430 \text{ млн.}$$

При отсутствии полной информации оптимальным вариантом будет принятие плана с расчетом на прибыль в размере \$2,232 млн. Таким образом, ожидаемый выигрыш от получения полной информации (иначе говоря, стоимость неопределенности) равен

$$\$3,430 \text{ млн} - \$2,232 \text{ млн} = \$1,198 \text{ млн.}$$

Как мы видим, стоимость неопределенности по сравнению с ожидаемым выигрышем значительна. Риск можно оценить и другим, более простым способом. Как следует из столбца 5 табл. 10.6, в 3 случаях из 10 компания рискует понести убыток в размере не менее \$2,759 млн. Фактически стоимость неопределенности отражает издержки решения, принимаемого в условиях неполноты информации. Эта же сумма характеризует цену дополнительной информации.

Маркетинговый бюджет

Следующим после определения направленности действий шагом должно стать детальное описание необходимых для каждого элемента маркетинга-микс средств. Изложение стратегии позволяет менеджеру по продукту составить базовый бюджет. По сути, он представляет собой план прибылей и убытков. Типовая структура такого плана была приведена в табл. 10.6.

Изложение стратегии задает общее направление, которое для каждого компонента маркетинга-микс должно предопределить выбор конкретных действий. Вместе с этим следует описать имеющиеся для выполнения каждого действия

ресурсы. Сюда относятся и человеческие, и финансовые ресурсы, а их описание включается как в программу действий, так и в бюджет.

Программа действий представляет собой детальное описание этапов, которые должна будет пройти фирма. Помимо финансовых аспектов в программе также указываются сроки всех мероприятий и распределяются обязанности, т. е. указывается, кто за что отвечает. Пример маркетингового бюджета приведен в табл. 10.7.

Таблица 10.7
Типовая структура плана прибылей и убытков

Сегмент: _____	Товар: _____				Зона: _____		
	Год -3 (19__)	Год -2 (19__)	Год -1 (19__)	Текущий год (19__) Бюджет	(19__) Оценка	Год + 1 (20__)	Год + 2 (20__)
Рынок							
Емкость, шт.							
Объем продаж, \$							
Объем продаж компании							
Объем продаж, шт.							
Доля рынка, %							
Выручка от реализации, \$							
Прямые издержки							
Валовая прибыль							
Валовая прибыль, \$							
% от чистого дохода							
Прямые маркетинговые издержки							
Стимулирование сбыта							
Скидки							
Буклеты, рассылка							
Разное							
Итого прямые затраты							
Условно постоянные маркетинговые издержки							
Реклама в СМИ							
Реклама в местах покупки							
Связи с обществен- ностью							
Итого условно постоянные затраты							

Окончание табл. 10.7

	Год -3 (19__)	Год -2 (19__)	Год -1 (19__)	Текущий год (19__) Бюджет	(19__) Оценка	Год + 1 (20__)	Год + 2 (20__)
Постоянные маркетинговые издержки							
Отдел маркетинга							
Торговый персонал							
Маркетинговые исследования							
Образцы продукции							
Разное							
Итого постоянные затраты							
Итого затраты							
% от чистого дохода							
Чистая контрибуция							
Чистая контрибуция, \$							
% от чистого дохода							
Чистая кумулятивная контрибуция							

Разработка и согласование маркетингового бюджета

При разработке стратегического плана маркетинга могут применяться различные способы бюджетного планирования. В идеале процедура бюджетирования должна быть как можно проще, а в самом процессе необходимо задействовать всю организацию, в особенности те ее службы, которые отвечают за реализацию плана. Согласно опросу представителей 141 компании, наибольшей популярностью пользуется *восходящий/нисходящий* процесс бюджетного планирования [17, с. 49]:

Менеджеры маркетинговых подразделений составляют бюджетные предложения. Директор по маркетингу обобщает эти данные и представляет их на рассмотрение высшему руководству.

Руководство анализирует представленный проект и корректирует общий объем бюджета в соответствии с корпоративными целями и стратегиями.

Предполагается, что стратегический план маркетинга оформляется в письменном виде, наподобие своеобразного договора. Для того чтобы этот план был эффективен, он должен обладать следующими характеристиками:

- быть в достаточной мере стандартизованным, что облегчает его обсуждение и утверждение;
- учитывать альтернативные варианты на случай изменений во внешней среде или необходимости корректирующих воздействий;
- регулярно пересматриваться и обновляться;

- рассматриваться как инструмент менеджмента. Это влечет за собой: (а) точность в определении корпоративной цели и долгосрочных стратегических направлений; (б) гибкость в краткосрочном прогнозировании;
- горизонт планирования, как правило, должен быть скользящим и не превышать трех лет.

Обычно сравнение фактических и плановых результатов проводится ежемесячно. Такая частота наиболее приемлема, поскольку позволяет внимательно следить за выполнением плана и своевременно вносить необходимые корректировки.

Анализ разрывов

При окончательной формулировке целей каждой бизнес-единицы целесообразно проецировать текущие результаты деятельности на последующие периоды и определять, достаточны ли они для достижения плановых показателей. Если между текущими и запланированными результатами существует разрыв, следует задуматься об изменениях стратегии. На рис. 10.3 представлен график, иллюстрирующий различные возможности роста при двух сценариях развития:

- сценарий «при прочих равных условиях», когда рост достигается посредством стратегии проникновения на существующие рынки с существующими товарами, т. е. без изменения текущей стратегии;
- сценарий «желаемого развития», когда рост является результатом осуществления маркетинговой программы и использования иных возможностей развития.

Как видно из рисунка, разрыв между сравниваемыми уровнями можно разделить на две части:

- «*Операционный разрыв*», выявляющий потенциал для совершенствования текущей деятельности, реализовать который можно при помощи стратегии рационализации товара и рынка, т. е. путем снижения издержек и/или повышения эффективности маркетинга. Структура продуктового портфеля при этом не претерпевает серьезных изменений.
- «*Стратегический разрыв*», требующий новых возможностей роста, т. е. выпуска новых товаров, освоения новых рынков, международного развития, диверсификации или интеграции.

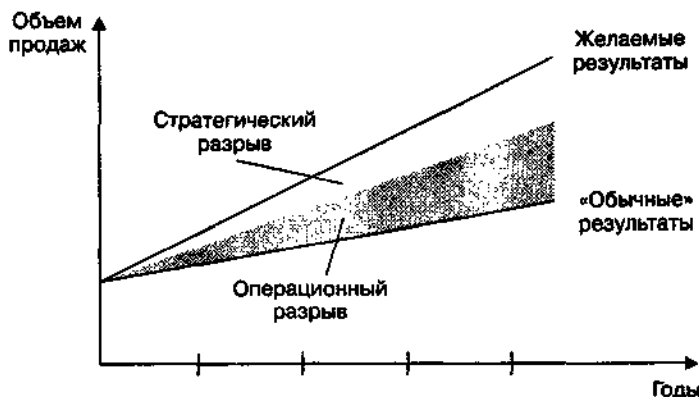


Рис. 10.3. Анализ разрывов

Далее необходимо ранжировать возможности роста в порядке приоритетности, а затем установить, какой финансовый вклад в достижение желаемых результатов они внесут.

Анализ уязвимости и ситуационное планирование

Вокруг целесообразности стратегического планирования по-прежнему возникает немало дискуссий. Еще совсем недавно отделы планирования пользовались высоким статусом в корпоративных структурах. Сегодня большинство из них уже не так гордится своей ролью. Такие непредвиденные события, как два нефтяных кризиса 1970-х гг., крах фондового рынка 1987 г., война в Персидском заливе, коренные изменения в странах Восточной Европы и т. д., обнаружили недостатки и ограничения жестких процедур планирования. В стабильных, статичных условиях планирование оправдывает себя, но в ситуациях неопределенности, турбулентности, непредвиденных рыночных и конкурентных изменений топ-менеджеры начинают недоверчиво относиться к прогнозам доходов и расходов, представляемым подчиненными им бизнес-единицами.

Проверка устойчивости стратегического плана

Сам по себе тот факт, что стратегия разрабатывается и осуществляется в условиях турбулентности и неопределенности, вовсе не требует отказа от структурированного планирования. Планирование необходимо для функционирования фирмы. Чтобы повысить качество стратегического планирования, необходимо удостовериться в устойчивости предлагаемого плана. Р. Гилбрет предлагает следующий «шейк-тест» потенциальной стратегии [8].

Инженеры-проектировщики и инженеры-механики проверяют влияние механических вибраций на конструкции следующим образом: они либо составляют математическую модель и вычисляют реакцию конструкции на заданные вибрации, либо, когда возможно, создают прототип, помещают его на вибростенд и наблюдают за результатом. Это и называется «шейк-тестом», испытанием на вибростойкость... Аналогичному испытанию предлагается подвергать стратегические планы. Их тоже необходимо проверять в лабораторных условиях, прежде чем подобную проверку устроят наши конкуренты и потребители [8, с. 47].

Дж. Дэй предлагает проверять устойчивость стратегии посредством следующих семи «жестких вопросов» [6]. Отвечать на них должны топ-менеджеры и менеджеры среднего звена:

- *Пригодность*: обеспечивает ли стратегия устойчивое преимущество в свете потенциальных угроз и возможностей развития бизнеса, а также в свете характеристик самой фирмы?
- *Обоснованность*: реалистичны ли предположения? Как можно оценить качество информации, на которой они основаны?
- *Осуществимость*: обладаем ли мы необходимыми навыками, ресурсами и целеустремленностью?
- *Последовательность*: логична ли стратегия? Согласованы ли между собой все ее элементы?

- *Уязвимость*: каковы риски и возможные чрезвычайные ситуации?
- *Адаптивность*: можем ли мы сохранить свою гибкость? Сможем ли мы в будущем отказаться от стратегии?
- *Финансовая привлекательность*: какую экономическую выгоду мы получим? Оправдывают ли прогнозируемые результаты вероятный риск [6, с. 63-68]?

Примеры факторов уязвимости перечислены в табл. 10.8. Учитывая неизбежность изменений внешней среды, проверку устойчивости следует проводить периодически — это будет способствовать повышению приспособляемости и своевременной корректировке стратегии. Желательно также, чтобы в шейк-тесте принимали участие сторонние наблюдатели. Это предохранит компанию от возможной «близорукости» и принятия желаемого за действительное.

Таблица 10.8
Идентификация факторов уязвимости [8]

Факторы уязвимости	Факторы стабильности
Погоня за модой	Опора на «вечные ценности»
Узкое использование	Разнообразное использование товаров
Технологическая зависимость	Многочисленные технологии
Один канал сбыта	Сеть из нескольких каналов сбыта
Большие капиталовложения	Лизинг, аренда, совместная собственность
Заданные извне жесткие условия	Отсутствие жестких условий
Развитие на базе неподконтрольных нам товаров	Развитие на базе неизменных потребностей

Анализ уязвимости

Уязвимость стратегического плана определяется двумя факторами: стратегической значимостью риска и степенью контроля над фактором риска со стороны фирмы. Фактор риска — это комбинация: (а) влияния предельных, но допустимых значений общих результатов; (б) вероятности того, что эти значения будут иметь место в плановом периоде.

Для позиционирования различных факторов риска и выделения тех из них, которые могут повлечь за собой наибольший ущерб для фирмы, можно воспользоваться координатной матрицей уязвимости, представленной на рис. 10.4. Каждый квадрант этой матрицы соответствует определенной рискованной ситуации, требующей соответствующих действий:

- В *стратегическом квадранте*, т. е. в ситуации, когда велики и риски, и степень контроля над ними, факторы риска становятся объектом контроля со стороны фирмы, требуют тщательного изучения, являются центром внимания при осуществлении важнейших стратегических действий и подлежат пристальному мониторингу.
- В *квадранте уязвимости* риски велики, но контроль над ними слаб. Попадающие в этот квадрант факторы являются критическими и нуждаются в постоянном контроле. Здесь требуются ситуационные планы.



Рис. 10.4. Координатная система уязвимости [6]

- В *квадранте точной настройки* риски невелики, а контроль над ними силен. Эти факторы контролируются и управляются операционным менеджментом.
- В *нестратегическом квадранте* риски и степень контроля над ними низки. Попадающие сюда факторы уже учтены в базовом сценарии.

Квадрант уязвимости заслуживает особого внимания, так как входящие в него факторы риска могут быть причиной крупных непредвиденных кризисов. В отношении этих факторов фирма должна выработать альтернативные стратегии.

Управление стратегическими неожиданностями

Каким бы качественным и скрупулезным ни было планирование, некоторые аспекты и непредвиденные изменения все же останутся вне поля зрения системы мониторинга внешней среды и перерастут в «кризисы» или, следуя терминологии И. Ансоффа, в «стратегические неожиданности» [1]. Кризис характеризуется четырьмя особенностями:

- Проблема возникает неожиданно.
- Она ставит перед фирмой задачи, с которыми та раньше не сталкивалась.
- Неспособность решить эти задачи приводит к крупному финансовому провалу или упущению благоприятной возможности.
- Реакция должна быть незамедлительной, обычные системы и процедуры не обеспечивают достаточной скорости реакции [1, с. 24].

Комбинация этих четырех элементов представляет собой большую проблему для фирмы. Кризисной может оказаться любая чрезвычайная ситуация, возникающая внезапно, которая нарушает привычный порядок работы организации и незамедлительно требует внимания. Можно привести множество примеров таких кризисных ситуаций.

Дело «Nestle убивает детей», случай с отравлением таблетками «Tylenol», авария на заводе *Union Carbide* в Бхопале, Индия, попытка приобретения бельгийской организации *Societe Generale*, крушение «Боинга 747» авиакомпании *Pan Am* в местечке Локерби, взрыв на Чернобыльской АЭС, ядерные инциденты на о. Три-Майл, коровье бешенство в Великобритании, диоксиновый скандал в Бельгии, заражение банок «Coca-Cola» во Франции и Бельгии и т. д.

Внезапность возникновения проблемы и возможность крупных убытков могут вызвать всеобщую панику. В этих условиях «обычные» управленческие системы неэффективны. Фирме требуется *план выхода из кризиса*. Он отличается большей рациональностью предлагаемых действий, а также большей экономической эффективностью, если планирование проводится заблаговременно, до наступления кризиса [18, с. 6].

Создание *системы ситуационного планирования* требует прохождения следующих этапов:

- Идентификации факторов чувствительности и опасных зон посредством анализа уязвимости.
- Внедрения системы мониторинга, обеспечивающей на базе соответствующих индикаторов раннее *предупреждение* опасности.
- Разработки *плана выхода из кризиса*, в основу которого ложится заблаговременно выработанная альтернативная стратегия.
- Применения данной процедуры ко всем *основным рискам*.

По мнению И. Ансоффа [1] и П. Лагадека [15], план выхода из кризиса должен характеризоваться следующим образом:

- Наличие системы коммуникации в чрезвычайной ситуации, проникающей сквозь организационные границы, отфильтровывающей информацию и обеспечивающей быструю связь со всей организацией.
- Перераспределение обязанностей топ-менеджмента между тремя группами: одна отвечает за контроль и поддержание морального духа в организации, вторая осуществляет «повседневную работу» в компании, третья занимается непосредственно кризисной ситуацией.
- Специальная команда по управлению кризисом, состоящая из представителей разных служб и уровней организации.
- Специальная команда и система коммуникации должны быть созданы и апробированы в спокойной ситуации.

Данная процедура не предотвратит действительно непредвиденных событий, однако она поможет уменьшить негативные последствия идентифицируемых рисков. Как пишет Н. Августин, «*готовясь к кризису, помните, что Ной тоже начал строить ковчег до того, как начался потоп*» [2, с. 151]. Подробнее с темой управления кризисными ситуациями читатель может ознакомиться в работе П. Лагадека [15].

Новые роли глобального стратегического планирования

Журнал «Business International» провел опрос 18 крупнейших компаний с трех континентов для изучения их подхода к глобальному планированию [3]. Наиболее часто в ответах фигурировали следующие 10 функций отделов планирования:

- компилирование информации для топ-менеджмента;
- исследование конкурентов;
- прогнозирование;
- консультирование;
- формирование общего языка;
- распространение корпоративной культуры;
- разработка и коммуникация корпоративных целей;
- помощь в работе команд и лидерство;
- реализация системы планирования;
- разработка методов планирования.

Большинство отделов планирования делают акцент не столько на самом планировании, сколько на таких функциях, как «помощь», «коммуникация» и «консультирование». Представители этих отделов рассматривают самих себя не как представителей корпоративной власти, а как консультантов, призванных помогать подразделениям в разработке собственных планов и стратегий.

Резюме

В этой главе мы рассмотрели подход к разработке формального стратегического плана маркетинга. Роль стратегического планирования заключается в определении будущего, каким оно видится компании, и в поиске эффективных путей достижения данной цели. План — это формальная стадия разработки маркетинговой стратегии. Одним из ключевых элементов стратегического плана является заявление о (изложение) миссии. Оно должно отражать долгосрочное видение того, какой компания хочет быть и кого она хочет обслуживать. В основе стратегического плана лежит внешний аудит. Внешняя среда сложна и изменчива, поэтому фирма должна вести постоянное наблюдение за ней, чтобы не упускать предоставляемых возможностей и своевременно выявлять угрозы. Еще одна важная задача стратегического процесса — определение сильных и слабых сторон фирмы. Целью в данном случае является оценка ресурсов компании и выявление устойчивого конкурентного преимущества, на котором будет базироваться стратегия развития. На основе информации, собранной в ходе внешнего и внутреннего аудита (5IУОГ-анализа), определяются приоритетные цели, которые затем переводятся в операционные программы действий и маркетинговый бюджет. В современной турбулентной среде также требуется проводить анализ уязвимости и риска, который дает возможность фирме упреждать неожиданные события посредством ситуационного планирования и управления кризисами.

Вопросы и задания

1. Чем, по вашему мнению, маркетинговый план отличается от маркетинговой стратегии?
2. Выберите компанию, чья деятельность и корпоративная цель вам хорошо известны, и составьте для нее заявление о (изложение) миссии.

3. Какие уровни организации имеют непосредственное отношение к составлению и к внедрению стратегического плана? Сравните преимущества и недостатки бюджетирования по принципу «сверху вниз» и «снизу вверх».
4. Пользуясь табл. 10.7, приведите примеры трех факторов уязвимости и трех факторов стабильности, которыми можно воспользоваться для проверки устойчивости стратегического плана.
5. Каковы шансы на успех стратегического планирования в компании, генеральный директор которой не заинтересован в ее деятельности и делегирует свои полномочия подчиненным?
6. Перечислите пять факторов, от которых зависит успех на рынке жилищного строительства.
7. Менеджерам свойственно находить оправдание всем своим действиям и решениям. В этой связи возникает вопрос: способна ли в действительности компания на объективную оценку своих сильных и слабых сторон?
8. Финансовый директор сомневается в необходимости формального планирования. Как вы докажете ему важность стратегического маркетингового планирования?

Приложение 10.1

Поиск устойчивого конкурентного преимущества в цепочке ценности

Управленческие функции	Оценка ¹				
	1	2	3	4	5
Маркетинг					
Большая относительная доля рынка					
Репутация торговой марки					
Широкий сбытовой охват					
Численность торгового персонала					
Эффективность торгового персонала					
Квалификация торгового персонала					
Качество поддержки продаж					
Низкая относительная цена					

¹ 1 — не имеет значения, 5 — имеет очень большое значение.

Управленческие функции	Оценка				
	1	2	3	4	5
Сбалансированный состав клиентов					
Величина рекламного бюджета					
Качество (креативность) рекламы					
Маркетинговый банк данных					
Скорость доставки					
Подготовка дилеров					
Точная сегментация					
Уровень удовлетворенности покупателей					
Товарный ассортимент					
Производство					
Большая производственная мощность					
Удобное расположение производственных единиц					
Потенциал расширения					
Современная технология					
Возраст оборудования					
Тотальный контроль качества					
Универсальность оборудования					
Наличие квалифицированной рабочей силы					
Короткий производственный цикл					
Качество и надежность компонентов					
Гибкое автоматизированное производство					
Производство по спецификациям заказчика					

Управленческие функции	Оценка				
	1	2	3	4	5
Бездефектное производство					
Быстрый и надежный ремонт					
Финансы					
Большой денежный поток					
Высокая прибыльность					
Доступность кредитов					
Доступность капитала					
Низкий уровень задолженности					
Высокий коэффициент оборачиваемости материальных запасов					
Отсутствие долгосрочной задолженности					
Высокая рентабельность капитала					
Эффективное выставление счетов					
Использование кредитования покупателей					
Администрирование					
Квалификация персонала					
Достаточная обеспеченность персонала всем необходимым					
Стратегическое, привлекательное расположение офиса					
Низкие административные расходы					
Хорошее послепродажное обслуживание покупателей					
Хорошие программы обучения персонала					

Управленческие функции	Оценка				
	1	2	3	4	5
Современное офисное оборудование					
Системы офисной автоматизации					
Эффективная обработка заказов					
Технология					
Быстрая разработка новых товаров					
Современная технология					
Инженерное ноу-хау					
Патенты на изделия					
Патенты на технологические процессы					
Высокая креативность НИОКР					
Налаженное управление НИОКР					
Большой бюджет НИОКР					
Эффективность НИОКР					

ЧАСТЬ IV

ОРИЕНТАЦИЯ НА РЫНОК ПРИ ПРИНЯТИИ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ

Глава 11

ОРИЕНТАЦИЯ НА РЫНОК ПРИ ПРИНЯТИИ РЕШЕНИЙ О ВЫПУСКЕ НОВЫХ ТОВАРОВ

Цель настоящей главы состоит в анализе концепций и процедур, с помощью которых фирма реализует стратегию разработки новых товаров. В основе всех стратегий развития лежат перегруппировка, диверсификация и инновации (нововведения). В быстро изменяющейся среде компания должна постоянно пересматривать направление своей деятельности, т. е. принимать решения о прекращении выпуска одних товаров, модификации других и выпуске новых. Эти решения крайне важны для выживания компании. В их принятии участвует не только отдел маркетинга, но и остальные функциональные службы. В этой главе будут рассмотрены способы организации *взаимодействия* различных функциональных служб, участвующих в разработке новых товаров. Сделано это будет таким образом, чтобы минимизировать риск, который может возникнуть в ходе инновационного процесса. Опубликованные недавно результаты одного из глобальных исследований инноваций показывают, что эпоха спада 1990-х гг. закончилась и что инновации имеют стратегическое значение для роста компаний [26].

Цели главы

Изучив эту главу, вы получите представление о:

- природе, рисках и факторах успеха инноваций;
- организационной процедуре процесса разработки **нового товара**; ,.
- методах генерирования идей;
- методах отбора идей;
- этапах разработки маркетингового плана вывода **нового товара на рынок**;
- концепции портфеля проектов;
- характеристиках качества с точки зрения покупателя.

Оценка риска инновационной деятельности

Под термином «новый товар» понимается целый ряд инноваций: от незначительных, таких как изменения существующего изделия, до крупнейших, как, например, выпуск совершенного лекарственного препарата с предшествующими этому выпуску годами исследований и разработок. Очевидно, что эти два случая сопряжены с рисками совершенно разных уровней, это приводит к необходимости точно определять все многообразие инноваций и возможных рисков. Рассмотрев составные элементы инновации, мы познакомим вас с различными классификациями нововведений, а также с основными факторами успеха и неуспеха новых товаров.

Стратегическая роль инноваций

Решения о выпуске новых товаров трудны и рискованны, однако они имеют принципиально важное значение для существования и развития фирмы. В свете ускорения технологических изменений эти решения становятся особо актуальными. В 1995 г. средняя доля продаж, приходящаяся на новые и усовершенствованные товары, запущенные в производство в течение последних пяти лет, составила 45% [33]. В случае с высокотехнологичными товарами этот показатель еще выше, кроме того, он постоянно растет:

1976-1981 гг.: 33%

1981-1986 гг.: 40%

1986-1990 гг.: 42%

1990-1995 гг.: 45%

Прибыль компаний во многом зависит от новых товаров. Исследование, проведенное Ассоциацией разработки и управления новыми товарами, показало:

В 1990 г. за счет разработанных собственными силами товаров, выпущенных на рынок в течение последних пяти лет, фирмы получали в среднем 23,2% прибыли. Ожидается, что процент прибыли от разработок 1990 — 1994 гг. будет еще выше и составит 45,6% [33, с. 285].

В 1999 г. в ходе исследования, проведенного американцами, было установлено, что общая прибыльность 17 успешных инноваций, появившихся на рынке в 1970-х гг., составила в среднем 56%. Сравним эти данные с другими: средняя прибыльность инвестиций за последние 30 лет по всем американским компаниям равняется 16% [13].

Конечно, сделанные в США наблюдения не обязательно могут быть отнесены напрямую к европейскому рынку, однако это не умаляет их значимости. В табл. 11.1 представлены любопытные данные об абсолютных и относительных расходах на НИОКР в ведущих мировых компаниях.

Компоненты инновации

В гл. 2 мы упомянули о различии между изобретением и инновацией. Последняя была определена как оригинальное внедрение концепции, открытия или изобретения. Согласно П. Баррейру [2, с. 10], можно выделить три составляющие нововведения (см. вставку 11.1):

- *Потребность*, которую необходимо удовлетворить, или функция (функции), которую необходимо выполнить.
- *Концепция* объекта или совокупности объектов, посредством которых будет удовлетворяться потребность, другими словами, «новая идея».
- *Входящие ресурсы*, состоящие из совокупности имеющихся знаний, а также из материалов и доступных технологий, посредством которых концепция реализуется на практике.

Связанный с инновацией риск обусловлен двумя факторами:

- Степенью оригинальности и сложности концепции, которая определяет принятие новинки рынком и издержки перехода для пользователя (*рыночный риск*).
- Степенью технологической новизны концепции, которая определяет ее техническую осуществимость (*технологический риск*).

Таблица 11.1

Мировые лидеры в области исследований и разработок

Компания	Расходы на НИОКР, £ млрд	Расходы на НИОКР, % от объема продаж	Компания	Расходы на НИОКР, £ млрд	Расходы на НИОКР, % от объема продаж
<i>General Motors</i>	4,98	4,9	<i>NTT</i>	1,54	3,7
<i>Ford Motors</i>	3,85	4,1	<i>Volkswagen</i>	1,49	3,9
<i>Siemens</i>	2,75	7,6	<i>Intel</i>	1,43	9,4
<i>IBM</i>	2,62	5,5	<i>Hoechst</i>	1,35	7,7
<i>Hitachi</i>	2,35	5,9	<i>Bayer</i>	1,34	7,2
<i>Toyota</i>	2,11	3,7	<i>Sony</i>	1,32	5,2
<i>Matsushita-Electric</i>	2,03	5,7	<i>Northern Telecom</i>	1,30	13,9
<i>Daimler-Benz</i>	1,91	4,6	<i>Johnson & Johnson</i>	1,30	9,5
<i>Hewlett-Packard</i>	1,87	7,2	<i>Bell Canada</i>	1,24	8,8
<i>Ericsson Telefon</i>	1,86	14,5	<i>Philips</i>	1,22	5,3
<i>Lucent Technologies</i>	1,84	11,5	<i>Roche</i>	1,21	15,5
<i>Motorola</i>	1,67	9,2	<i>Honda Motor</i>	1,17	4,7
<i>Fujitsu</i>	1,65	7,8	<i>Pfizer</i>	1,17	15,8
<i>NEC</i>	1,63	7,0	<i>Microsoft</i>	1,17	16,9
<i>Asea Brown Boveri</i>	1,61	8,5	<i>Boeing</i>	1,17	4,2
<i>El du Pont de Nemours</i>	1,58	5,8	<i>Glaxo Wellcome</i>	1,15	14,4
<i>Toshiba</i>	1,55	6,1	<i>Alcatel Alsthom</i>	1,11	6,8
<i>Novartis</i>	1,54	11,8	<i>Robert Bosch</i>	1,10	7,0

Источник: *The Department of Trade and Industry, IHT, 4-5 July (1998).*

К этим присущим любой инновации рискам стоит добавить степень осведомленности фирмы о рынке и технологии (*стратегический риск*).

Довольно часто продукт называют новым лишь потому, что он является таковым для фирмы, в то время как он может не представлять новизны для потребителей. Соответственно важно различать *новый вид продукции* и *инновацию*. Новый продукт не обязательно является инновацией.

Согласно отчету Службы маркетингового наблюдения, потребителям на выбор по-прежнему предлагается огромное количество новых товаров: продуктов питания, лекарств, косметических товаров и т. д. Современные темпы выпуска новых товаров на рынок (в 1998 г. — 25 181, в 1997 г. — 25 261 новинка) намного

Вставка 11.1. Два примера составляющих нововведения

- Горнолыжный подъемник
 - *Потребность*: избавление от долгого и утомительного процесса подъема по снежному склону.
 - *Концепция*: подъем посредством тягового троса с сиденьями.
 - *Технология*: механика.
- Проблема вибрации в воздухе
 - *Потребность*: устранение вибраций, влияющих на работу электронного оборудования самолета.
 - *Концепция*: покрытие с мелкими ячейками.
 - *Технология*: гибкая металлическая оплетка.

превосходят уровень 1987 г. (тогда на рынке появилось 14 254 новых изделия). Однако процент действительно инновационных товаров минимален. Оригинальными можно было назвать всего 5,9% товаров, появившихся на свет в прошлом году, и примерно столько же — годом раньше («Marketing News», март 1999 г.).

Подлинная инновация — это товар, услуга, концепция, предлагающая новое решение проблемы покупателя, — более эффективное по сравнению с существующими решениями конкурентов или содержащее новую либо дополнительную функцию.

Типология инноваций

Существуют четыре критерия, по которым можно классифицировать инновации: (а) степень новизны для фирмы; (б) природа инновационной концепции; (в) происхождение инновации; (г) изменение в поведении пользователя инновации.

Степень новизны для фирмы

Компании необходимо оценить степень новизны инновации, поскольку именно эта новизна определяет (по крайней мере частично) конкурентоспособность фирмы или ее конкурентный потенциал. Как показывает табл. 11.2, чем дальше компания вторгается на новую территорию, тем выше стратегический риск. Можно выделить следующие четыре уровня риска при выпуске нового товара:

Таблица 11.2
Оценка степени новизны инновации для фирмы [4]

Новизна товара для фирмы	Новизна рынка для фирмы	
	низкая	высокая
Высокая	Новые для фирмы товары Существующие потребители Новая продуктовая линия	Новые для фирмы товары Новые группы потребителей Стратегия диверсификации
Низкая	Модернизированные товары Существующие потребители Следующее поколение — усовершенствованные товары	Усовершенствование существующих товаров Новые группы потребителей Расширение существующих продуктовых линий

- *Известный рынок, известный товар*: риск минимален, так как фирма полагается на свои отличительные характеристики.
- *Новый рынок, известный товар*: риск имеет в основном коммерческий характер, а успех во многом зависит от маркетингового ноу-хау фирмы.
- *Известный рынок, новый товар*: риск имеет технический характер, успех зависит от технического ноу-хау фирмы.
- *Новый рынок, новый товар*: риски суммируются, имеются основания для стратегии диверсификации.

Когда мы говорим о *новизне* товара, необходимо различать товары «мировой новизны» и товары, «новые для фирмы». В литературе предлагается следующая типология, основанная на результатах исследования 700 компаний и 13 тыс. новых товаров производственного и потребительского назначения [4]:

Товары «мировой новизны»	10%
Товары, новые для фирмы	20%
Расширение существующих продуктовых линий	26%
Усовершенствованные/модернизированные версии существующих товаров	26%
Репозиционированные товары	7%
Товары с более низкой себестоимостью	11 %

Обратите внимание, насколько низок процент действительно новых товаров (10%). Большинство инноваций (70%) представляют собой линейные расширения или модификации существующих изделий.

Природа инновации: технологическая или организационная

Вторая классификация инновации учитывает природу новой идеи. По этому принципу инновации делятся на коммерческие и технологические.

Технологическая инновация так или иначе связана с физическими характеристиками товара. Это может быть использование нового производственного процесса (флотационное стекло), новых ингредиентов (металлокорд в покрышках), нового первичного материала (пенополиуретан), полностью новые продукты (композитные материалы), новые изделия (компакт-диск), новые физические формы товара (растворимый кофе) или сложные новые системы (высокоскоростной поезд).

Технологические инновации предполагают обращение к точным наукам в промышленной практике. Рождаются такие инновации, как правило, в лабораториях или отделах исследований и разработок. Некоторые из них отличаются огромной науко- и капиталоемкостью (ядерная промышленность, авиакосмическая промышленность), некоторые требуют меньших затрат капитала (потребительская электроника). С точки зрения потребителя, технологическая инновация является неотъемлемой частью самого товара.

Организационная, или коммерческая, инновация связана в основном со способами организации, сбыта и коммуникации в процессе коммерциализации товара или услуги. Например, сюда можно отнести новый внешний вид (дизайн) товара,

новый канал сбыта (сайт *Amazon.com*), новое средство рекламы (реклама в Интернете), новую комбинацию эстетичного и функционального (часы «Swatch»), новую упаковку (компактная бутылка «Evian»), новую систему оплаты (карты «Proton»), новый способ продажи («Caddy Home»).

Как мы видим, коммерческая инновация связана со всем, что относится к движению товара от производителя к конечному пользователю. Такие инновации требуют обращения к гуманитарным наукам. В этом смысле инновация имеет исключительно организационный характер и не имеет прямого отношения к научно-техническому прогрессу. Для коммерческой инновации важны не столько финансовые ресурсы, сколько такие факторы, как воображение, креативность и ноу-хау.

Чаще всего эти инновации требуют очень небольших затрат капитала и технологий. Встречаются, однако, коммерческие инновации, требующие больших финансовых расходов, например установка компьютеризированной банковской системы.

Следует отметить, что граница между указанными типами инноваций весьма условна, т. е. технологические инновации иногда обуславливают появление инноваций коммерческих.

Например, прогресс в области информационных технологий привел к появлению кредитных карт, положивших начало революции в системах оплаты и торговли.

Возможен и обратный процесс: определенные организационные изменения приводят к технологическим инновациям. Например, повсеместное распространение самообслуживания в торговле послужило толчком для создания систем сканирования и автоматизированного банковского обслуживания.

Технологические инновации считаются более «тяжелыми», поскольку они требуют больше финансовых средств и сопряжены с более высоким риском. Коммерческие инновации, как правило, «легче» и менее рискованны, однако и воспроизвести такие новинки проще.

Источники инновации: фирма или рынок

Как уже отмечалось в гл. 1, существуют инновации, *втягиваемые спросом*, т. е. напрямую отвечающие имеющимся потребностям, и инновации, *вталкиваемые технологическим прогрессом*, т. е. возникающие в результате деятельности НИОКР. Данная классификация в равной мере относится и к технологическим, и к организационным инновациям.

В гл. 1 уже отмечалось, что следует различать втягиваемые и вталкиваемые инновации, поскольку они предполагают совершенно разные стратегии маркетинга. Исходящие от рынка инновации требуют *маркетинга отклика*, а проталкиваемые технологическим прогрессом инновации — *маркетинга предложения*, или *креативного маркетинга*. Последние нередко оказываются прерывистыми инновациями, удовлетворяющими невыраженные явно потребности потенциальных пользователей. В этом случае перед операционным маркетингом стоит задача создания рыночного спроса. По этой причине данный вид инноваций считается более рискованным.

Обобщая американский и европейский опыт в сфере инноваций, прежде всего в промышленном секторе, можно сделать вывод о том, что:

во многих отраслях промышленности около 60 — 80% успешных товаров разрабатываются в ответ на рыночные потребности и спрос. При этом доля инноваций, встраиваемых технологическим прогрессом, составляет 20 — 40%. Инновации, «втягиваемые» потребителями, обычно характеризуются более высоким темпом роста объемов продаж [42, с. 23].

Эти наблюдения показывают, что главными источниками успеха товаров служат клиентские потребности и спрос.

Сами по себе исследования и разработки ничего не стоят, они должны быть востребованы рынком. Инновационные фирмы — не те, которые выпускают лучшую с технологической точки зрения продукцию, а те, которые знают, что можно продать [Э. Мэнсфилд. «Business Week», 8 июня 1976 г.].

Таким образом, проактивная стратегия должна не только включать в себя НИОКР, но и быть строго ориентированной на рынок. Это принципиальное условие успешной разработки новых товаров.

Прерывистые инновации

Прерывистая инновация — это товар или услуга, влекущие за собой существенные изменения предлагаемых потребителям выгод и поведения потребителей в отношении использования продукта. Применение новинки требует, чтобы потребители тем или иным образом *перевали*, изменили прежнюю стратегию поведения.

В табл. 11.3 инновации классифицированы в соответствии с количеством: (1) технологических изменений в самом товаре; (2) изменений в поведении пользователей. С учетом этих критериев можно выделить следующие четыре типа инноваций:

- *Технологические улучшения* повышают функциональность товара, не затрагивая поведение пользователя. К этой категории относятся такие инновации, как расширения продуктовой линии, модернизированные или усовершенствованные изделия (более дешевые, простые, миниатюрные, быстрые, простые в использовании).
- *Технологические разрывы* — инновации, представляющие собой крупные изменения в технологиях, но не требующие сколько-нибудь существенных перемен в потребительских или пользовательских привычках, как, например, в случае с факсимильными аппаратами и компакт-дисками.
- *Организационные разрывы* — инновации с небольшими технологическими изменениями, тем не менее требующие иного поведения пользователей (табл. 11.4). В качестве примера можно назвать сортировку отходов (темная или прозрачная стеклотара, пластиковые бутылки, бумага, картон, элементы питания и т.д.).

Таблица 11.3
Природа и происхождение инноваций

Природа инновации	Происхождение инновации	
	рынок	фирма
Технологическая	Экологически чистые продукты	Компакт-диск
Коммерческая	«Cash and carry»	Магазины игрушек Toys «?» Us

Таблица 11.4
Инновации и поведение потребителей

Изменение поведения	Изменение технологии	
	незначительное	значительное
Значительное	Организационные разрывы (<i>Kinepolis, Caddy Home</i>)	Прерывистые инновации (<i>GSM, Интернет</i>)
Незначительное	Технологические улучшения (факсы, использующие бумагу А4)	Технологические разрывы (электронные системы взамен электро-механических)

- *Прерывистые инновации, или прорывы*, — новые товары и услуги, являющиеся результатом крупных технологических модификаций, значительно изменяющие поведение пользователей. Типичные случаи — домашние компьютеры и электронная торговля.

Восприимчивость потребителей к новинкам в значительной степени зависит от типа инновации. В целом люди с большей готовностью принимают технологические инновации, не разрушающие уже сложившиеся представления и практику, нежели инновации, требующие значительной переподготовки и обучения пользователей.

Например, большинству пользователей микрокомпьютеров все равно, какой процессор установлен внутри — «Motorola» или «Intel». Напротив, они вряд ли согласятся работать на ПК, на котором не установлены привычные программы — редакторы текстов.

Значимость прерывистых инноваций

В промышленно развитых странах, где большинство базовых потребностей в достаточной мере удовлетворено, компания имеет возможность скорректировать свой бизнес и заставить конкурентов врасплох, разработав технологическую инновацию, нарушающую «правила игры» и устоявшуюся в отрасли практику. *Разрушительную или прерывистую инновацию можно определить следующим образом:*

Инновация, являющаяся результатом новой комбинации ресурсов или способности по-новому удовлетворить существующие потребности и создающая новую концепцию товара или услуги, которая изменяет правила игры, дестабилизирует конкурентные позиции соперников по рынку и дает фирме-новатору конкурентное преимущество, которое сложно нейтрализовать [3, с. 101].

Прерывистая инновация по определению нова и для фирмы, и для рынка. Разрушительные инновации особенно эффективны при «оживлении» направлений, достигших в своем жизненном цикле стадии зрелости.

Удачный пример — сеть магазинов *Toys «R» Us*, лидер розничной торговли детскими игрушками в США. Компания создала совершенно новую концепцию магазина под названием «Kids' World» («Мир ребенка»). На площади, вдвое превышающей размеры обычного магазина, сгруппированы все товары, относящиеся к детскому миру: игрушки, сладости, одежда, мебель и т. д. Полки и прилавки соответствуют росту ребенка. Парадокс в том, что *Toys «R» Us* создала прерывистую инновацию, не изменив своей роли торгового посредника, но при этом компания стала не просто торговать игрушками, а инсценировала мир ребенка [1, с. 87].

Мы в очередной раз сталкиваемся с приведенным в гл. 1 аргументом об ограниченности маркетинга отклика. Товарная политика, полностью ориентированная на удовлетворение существующих потребностей и желаний, бесспорно, менее разрушительна и менее рискованна, но при этом и менее привлекательна с точки зрения потенциала роста и прибыльности фирмы.

Это говорит о том, что при разработке инновационной политики важно соблюдать баланс между последовательными и прерывистыми инновациями. Слишком большое внимание к заявленным потребностям и прикладным исследованиям в ущерб разработке товарных концепций на базе фундаментальных исследований способно привести к технологическому отставанию, которое будет нелегко ликвидировать. Однако при любой инновационной стратегии, будь то технологическая или организационная креативность, важнее всего, чтобы фирма придерживалась рыночной ориентации — философии бизнеса, разделяемой всеми сотрудниками и всеми функциональными подразделениями.

Маркетинг высоких технологий

В гл. 2 мы упомянули о том, что в последние годы скорость технологических изменений заметно возросла и что на многих быстрорастущих рынках главным источником конкурентного преимущества становятся инновации, вталкиваемые техническим прогрессом (табл. 11.5). Такая ситуация вызывает следующий вопрос: отличается ли маркетинг высокотехнологичных инноваций, или маркетинг высоких технологий, от традиционного маркетинга?

Таблица 7.7.5

Положение европейских компаний в основных технологиях (в процентах от мирового уровня)

Основные технологии	ЕС	США	Япония
Электрические и электронные компоненты	29,7	34,3	31,3
Аудио-, видео-, телекоммуникации	26,0	32,2	38,7
Информатика	26,1	50,9	19,9
Измерительная аппаратура	39,3	39,2	16,1
Фармацевтическая продукция	29,3	54,1	9,0
Биотехнология	39,5	29,4	25,2
Новые материалы	53,8	26,5	12,9
Экологическая безопасность в промышленности	63,2	14,4	19,4
Транспорт	51,7	29,2	6,6

Источник: «Vigie info», январь—март 1996 г., №17 (цит. по: «Futuribles», июль—август 1996 г., с. 33).

Высокотехнологические отрасли имеют ряд особенностей, отличающих их от «классических» секторов промышленности. Это наукоемкие и постоянно изменяющиеся виды деятельности, результаты которых находят самое неожиданное применение, зачастую опережая выраженные рыночные потребности. Для такой продукции не существует привычных границ экономической деятельности, как

и понятия сохранения баланса сил, которое используется в традиционных отраслях. Резюмируем основные характеристики высокотехнологичных видов деятельности:

- *Более короткие жизненные циклы товаров.* Большинство товаров производственного назначения имеет жизненный цикл длительностью от 10 до 15 лет, в то время как жизненный цикл высокотехнологичных изделий редко превышает возраст 3-5 лет. Помимо того, такие изделия повсеместно копируются и подвергаются инженерному анализу (т. е. разборке с последующим изготовлением аналогичного продукта). Соответственно скорейший охват рынка сбыта имеет стратегическое значение.
- *Креативность предложения.* Редко удается заранее сказать, куда приведут фундаментальные исследования, или спрогнозировать появление инновации. На ранней стадии развития новой технологии обычно невозможно предвидеть, где она найдет свое применение. Однако когда технология находится на этапе промышленного освоения, необходимо как можно быстрее довести ее до рынка и применить «метатехнологию», или «технологическую платформу», по возможности к большему количеству разных изделий. Таким образом, технология создает рынок.
- *Размытость конкурентной среды.* Границы рынка определены нечетко, а конкурентные угрозы могут исходить от совершенно разных технологических направлений. Технологическая неопределенность неизменно высока, конкуренты постоянно появляются и исчезают. Границы существующих секторов или рыночных сегментов изменяются: происходит либо перегруппировка сегментов и образование нового базового рынка, такого как рынок средств офисной автоматизации, либо дробление традиционного рынка на узкоспециализированные сегменты.

Данные характеристики высокотехнологичных отраслей накладывают отпечаток на процесс разработки новых товаров, требуя быстрых и гибких разработок [38], тесной кооперации с потребителями и систематического мониторинга технологической среды. Следовательно, на высокотехнологичных рынках важнейшую роль играет стратегический маркетинг. В первую очередь это касается взаимодействия НИОКР, производства и маркетинга, а также создания рыночного спроса.

Разработка новых товаров: анализ успехов и провалов

Информация об успехах и провалах новых товаров ограничена и порой противоречива:

- В 1971 г. *Nielsen Research Company* установила, что процент успеха новых торговых марок равен 47 (исследовалась выборка из 204 новых товаров: 106 предметов косметики и гигиены, 24 хозяйственных товара, 74 продукта питания). Схожее исследование 1962 г. (тогда выборка состояла из 103 брендов) показало, что процент успеха равняется 54,4 [27, с. 6].
- Исследование компании *Booz, Allen and Hamilton* показало, что в период 1977-1981 гг. успешными становились 65% новых разработок, в то же время в 1963-1968 гг. этот показатель составлял 67% [4, с. 7].
- В 1990 г. в Великобритании было проведено исследование 86 британских и 116 японских компаний, работающих на территории Соединенного Коро-

деводства. Процент успеха для японских фирм составил 59,8, для британских — 54,3 [14, с. 7].

- По данным исследования *PDMA* 1993 г. (выборка — 189 фирм), успешными оказывались 58% нововведений [33, с. 284].
- Показательно и глобальное исследование инноваций компании *A. D. Little* [26], в котором рассмотрена деятельность 169 компаний из разных стран, и опрос «Инновации в промышленности», результаты которого опубликованы в журнале «*The Economist*» [13].

Очевиден широкий разброс оценок. Даже при самых оптимистичных прогнозах вероятность успеха составляет всего один шанс из двух. Это говорит о том, что вкладывать большую часть имеющихся денежных средств в НИОКР и организацию производства непродуктивно. Другими словами, корреляции между крупными вложениями в НИОКР и вероятностью успеха нового товара не наблюдается.

Эффективное управление инновациями

Агентство *Booz, Allen and Hamilton* исследовало также вероятность успеха инноваций на разных стадиях процесса разработки нового товара. Как показано на рис. 11.1, было выделено пять стадий. В правой части рисунка приведены соответствующие проценты успешных и неуспешных товаров за 1968 и 1981 гг.

Анализ полученных данных показывает, что процент успеха постепенно увеличивается с 36 на первой стадии до 71 на пятой. Это свидетельствует о том, что процесс оценивания был эффективен. Интересно также сравнить эти данные с аналогичными показателями 1968 г. Как мы видим, за это время процедура отбора ужесточилась, но зато и вероятность успеха новой разработки на последней стадии увеличилась с 50% в 1968 г. до 71% в 1981 г. Скорее всего, росту способствовало произошедшее за этот период изменение структуры затрат. Иначе говоря, на каждой стадии теперь расходуется иная часть общей суммы.

Действительно, фирмы стали тратить значительную часть ресурсов на первых стадиях (21% на стадиях 1 и 2 в 1981 г. по сравнению с 10% в 1968 г.). Относительное финансирование стадии 3 также увеличилось с 28 до 37%. С другой стороны, на финансирование стадии коммерческого освоения в 1981 г. фирмы стали тратить лишь 25% по сравнению с 45% в 1968 г.

Можно предположить, что компании стали больше внимания уделять предварительному стратегическому маркетинговому анализу и одновременно сократили суммы расходов на коммерциализацию.

Компании, имеющие высокий процент успешности новых товаров, проводят большую часть аналитической работы на ранних этапах, концентрируют основное внимание на генерировании идей и концепций. Кроме того, они строже подходят к отбору и оценке предложений [4, с. 12].

Таким образом, проведение стратегического маркетингового анализа в начале разработки нового товара дает положительный результат. Если по опубликованным в [4] данным рассчитать средневзвешенный процент успеха по всем стадиям разработки, мы увидим, что в 1968 г. к успеху приводило 37% разработок, тогда

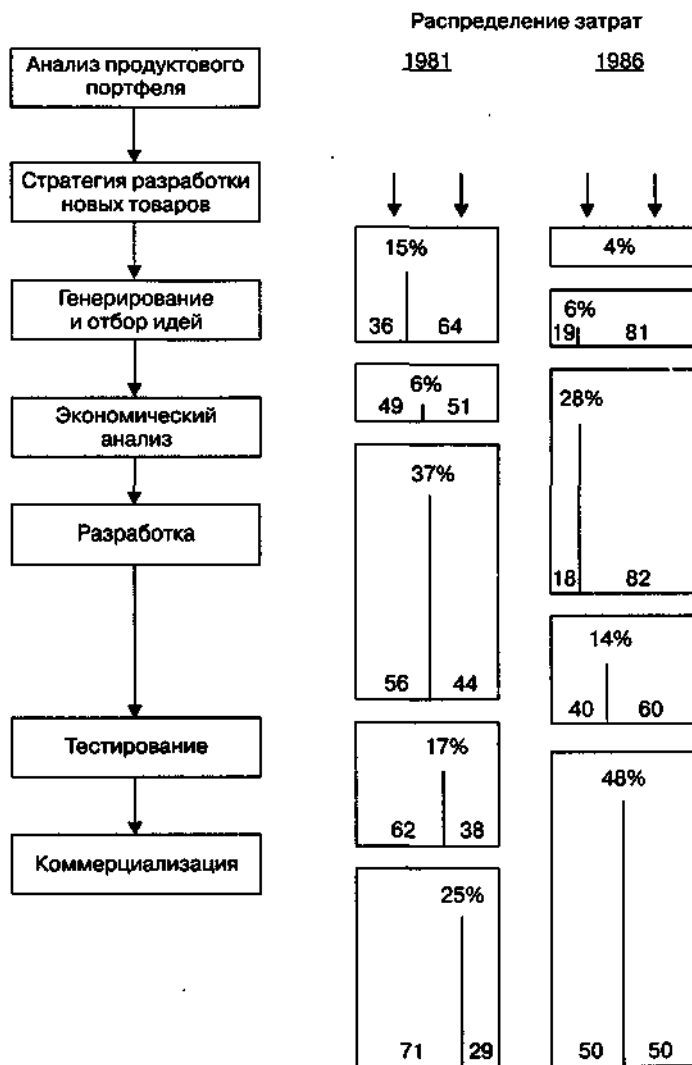


Рис. 11.1. Процесс разработки нового товара [4]

как в 1981 г. — уже 57%, что означает рост на 54%. Такой рост эффективности управления новыми товарами наглядно продемонстрирован на рис. 11.2, где сравнивается «коэффициент смертности» идей новых товаров в 1968 и 1981 гг. Данные взяты из исследования агентства *Booz, Allen and Hamilton* (1982 г).

- В 1968 г. в среднем из 58 *идей новых товаров* первоначальный отбор проходило 12. Семь из них успешно проходило проверку на потенциальную прибыльность. До стадии разработки прототипа доходили лишь 3 идеи, до стадии пробного маркетинга — 2, и всего 1 идея имела коммерческий успех.

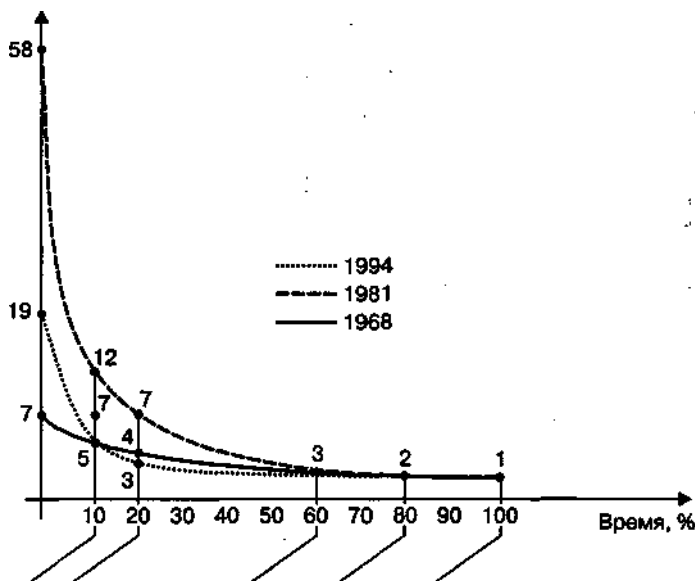


Рис. 11.2. Кривая смертности идей новых товаров [4], [41]

Отсюда можно сделать вывод, что для создания успешного нового товара потребовалось 58 новых идей.

- В 1981 г. благодаря повышенному вниманию к рынку и более сложному и точному сегментированию для создания одного успешного продукта требовалось всего 7 идей.

Результаты исследования *PDMA* менее оптимистичны: согласно их данным, вероятность успеха составляет лишь 9% [33].

Из 100 принимаемых к разработке идей новых товаров 26,6 проходят формальный отбор, 12,4 выводятся на рынок и лишь 9,4 имеют коммерческий успех [33, с. 284].

Примерно такая же кривая «смертности» установлена Ф. Теисом на бельгийских предприятиях металлургической промышленности в 1994 г.: из 19 идей рынка достигает всего лишь одна [41].

Таким образом, компания получает преимущество, уделяя повышенное внимание стратегическому маркетингу, так как это приводит к увеличению отдачи от инвестиций на стадиях выработки концепций и их дальнейшей разработки. Это позволяет компании сократить расходы на операционный маркетинг на стадиях выхода на рынок и коммерциализации.

Факторы успеха новых товаров

Анализ факторов, объясняющих успех или провал инноваций, очень показателен и подтверждает сделанные выше выводы. В США и Европе было проведено несколько исследований по этой теме, результаты которых оказались на удивление схожими.

Исследование Р. Купера

Р. Купер анализировал причины успехов и неудач 195 товаров производственного назначения [6]. Из них 102 инновации компании-производители сочли успешными, остальные 93 — неудачными. *Ключами к успеху* могут выступать следующие факторы:

- *Уникальность и превосходство товара над товарами-конкурентами*: подразумеваются отличительные качества нововведения, способствующие тому, что пользователи отдадут предпочтение этому товару.
- *Четкая ориентация на рынок и грамотный маркетинг*: детальное исследование рыночного потенциала, целенаправленные усилия торгового персонала и дистрибьюторов, пробный маркетинг перед широкомасштабным выпуском товара на рынок, рыночная ориентация.
- *Техническая и производственная синергия и опыт*: совпадение инженерных и конструкторских возможностей фирмы, с одной стороны, и требований к новому товару — с другой.

Исследование Р. Купера показывает, что два фактора из трех ключевых напрямую связаны с качеством стратегического маркетинга, который в данном случае играет принципиально важную роль в успехе инновации.

Среди товаров, высоко оценивающихся по какому-то одному из трех вышеуказанных факторов, процент успеха составлял 82, 79,5 и 64% соответственно. Более того, если новый товар обладает всеми тремя характеристиками, то вероятность его успеха достигает 90%; если же товар слаб по всем трем показателям, его шансы на успех равны 7% [7, с. 75].

Необходимо подчеркнуть, что все три ключевых фактора успеха подконтрольны фирме. Следовательно, успех напрямую определяется качеством менеджмента, а вовсе не везением, не ситуацией и не средой, в которой существует фирма. Вывод прост: «Не важно, с какой ситуацией вы сталкиваетесь, важно, что конкретно вы делаете».

Методика «NewProd», разработанная Р. Купером в 1979 г., с тех пор применялась во многих компаниях. В 1993 г. были опубликованы результаты проекта «NewProd III», основанные на ретроспективном анализе 203 разработок 125 промышленных фирм [8, с. 57]. Как и в первом исследовании, часть этих разработок оказалась успешной, а часть — неудачной. Результаты в целом подтверждают наблюдения 1979 г., но, кроме этого, содержат и дополнительную информацию.

Как и в первом исследовании, ключевым фактором успеха является *наличие товара, превосходящего конкурентов и сулящего пользователям уникальные выгоды*. Если сопоставить товары с явно выраженным преимуществом (ведущие 20%) и наименее дифференцированные инновации, то первые:

- имеют исключительно высокий процент успеха (98,0), тогда как у недифференцированных товаров он составляет всего 18,4;
- достигают доли рынка в 53,5%, тогда как рыночная доля «товаров-подражателей» составляет в среднем 11,6%;
- оказываются прибыльными в 8,4 случаях из 10 (недифференцированные товары — в 2,6 случаях из 10);

- отвечают целям компании по объему продаж и прибыли в большей степени, чем недифференцированные товары [8, с. 58].

Р. Купер сформулировал 15 выводов, относящихся к успешной разработке новых товаров. В сжатом виде они приведены в табл. 11.6.

Таблица 11.6
15 правил успеха новых товаров [8, с. 76]

1. Фактор успеха номер один — это уникальный, превосходящий конкурентов товар: дифференцированный продукт, обеспечивающий потребителю уникальные выгоды и повышенную ценность
2. Важным фактором успеха является твердая ориентация на рынок: разработка нового товара в соответствии с веяниями рынка и с ориентацией на потребителя
3. Стремление к мировому рынку: международная ориентация при конструировании, разработке и маркетинге нового товара придает инновации дополнительное преимущество
4. Прежде чем приступить к собственно разработке, необходимо проделать большую подготовительную («домашнюю») работу
5. Одно из основных различий между товарами-победителями и товарами-побежденными заключается в строгом и раннем определении концепции будущей разработки
6. Для успеха нового товара крайне важен продуманный и надлежащим образом осуществленный выход на рынок. А главное в выходе на рынок — это надежный маркетинговый план
7. Правильную структуру и климат в организации также можно считать ключевыми факторами успеха
8. Поддержка топ-менеджмента не гарантирует успеха, но, определенно, играет позитивную роль. Однако многие менеджеры высшего звена этим пренебрегают
9. Для достижения успеха принципиально важна синергия. Проекты, представляющие собой «шаги в сторону», как правило, оканчиваются неудачей
10. Товары, предназначенные для привлекательных рынков, достигают более высоких результатов. Привлекательность рынка является важным критерием отбора проектов
11. Успех нового товара можно предсказать, а с помощью характеристик товара-победителя можно точнее осуществлять отбор концепций, концентрируясь на желаемом результате
12. Успехом нового товара можно управлять. Повышенного внимания требуют полнота, постоянство и качество исполнения
13. Должны иметься в наличии все необходимые ресурсы
14. Главное — скорость! Но не в ущерб качеству исполнения
15. Компании, подходящие к разработке новых товаров поэтапно и дисциплинированно, достигают более высоких результатов

Исследование компании *Booz, Allen and Hamilton* (США)

В уже упоминавшемся исследовании компании *Booz, Allen and Hamilton* были выявлены следующие факторы, способствующие успеху новых товаров [4]:

Соответствие товара потребностям рынка	85%
Соответствие товара внутренним функциональным преимуществам фирмы	62%
Технологическое превосходство товара	52%
Поддержка топ-менеджмента	45%
Соблюдение процесса разработки нового товара	33%
Благоприятная конкурентная среда	31%
Организация процесса разработки	15%

Двумя наиболее важными факторами создания успешного товара названы соответствие товара потребностям рынка и внутренним функциональным преимуществам фирмы. Успеху также способствуют наличие технологически совершенного товара, поддержка со стороны топ-менеджмента и соблюдение многоэтапного процесса разработки. Следует отметить, что относительная важность этих факторов значительно варьируется в зависимости от отрасли и типа разрабатываемого товара.

Исследование С. Эдгетта, Д. Шипли и Дж. Форбса (Великобритания)

При проведении этого исследования использовались данные, полученные от респондентов, которых просили назвать факторы, способствующие успеху новых товаров. Среди таких факторов наиболее часто называли точное соответствие предлагаемого товара потребностям клиентов. Это свидетельствует о необходимости разработок новых товаров с позиции ориентации на потребителей, а не с позиции возможностей производства. Лишь каждый четвертый респондент называл фактором успеха умелый маркетинг. Более подробно результаты исследования представлены в табл. 11.7.

По сравнению с представителями британских компаний японцы существенно выше оценили необходимость создания товара, превосходящего конкурентов по качеству и надежности, а также по цене. Можно сделать вывод: японские компании уверены в том, что для достижения успеха на современном изобилующем товарами рынке продукт обязан обладать конкурентным преимуществом [14, с. 8].

Исследование в бельгийской химической промышленности

Проведенный де Мерлузом [11] опрос, для которого были выбраны 163 новых товара бельгийской химической промышленности, показал, что под *успехом нового товара* опрошенные менеджеры понимают скорее высокие финансовые результаты (прибыльность), нежели технологические, коммерческие или стратегические достижения. В данном исследовании были установлены следующие ключевые факторы успеха:

1. Главный фактор успеха — *отклик на потребность*, латентную или явную. Это предполагает как можно более раннее обнаружение неудовлетворенной потребности в ходе разработки товара и подход не с технологических позиций, а с позиций решения проблемы клиента.
2. Второй ключевой фактор успеха — *большая ценность* для потребителя: предоставление нового сервиса, выгоды или функции либо их предоставление в усовершенствованном виде. Превосходство товара может являться результатом отсталости конкурентов.

Таблица 11.7
Факторы, способствующие успеху новых товаров [14]

Факторы успеха товара	Количество компаний, %	
	японские (« = 116)	британские (л = 86)
Точное соответствие потребностям клиентов	69,8	75,6
Превосходство над конкурентами		
• по качеству	79,3	59,3
• по надежности	69,8	45,3
• по ценности	58,6	61,6
• по конструкции	55,2	48,8
Высокая конкурентоспособность цены	41,4	27,9
Точное соответствие цели и имиджу компании	39,7	34,9
Уникальность	36,2	29,1
Умелый маркетинг	27,6	25,6
Качественные маркетинговые исследования в основе разработки	27,6	18,6
Выпуск товара на емкие рынки	20,7	16,3
Синергия на производстве или в маркетинге	16,4	18,6
Уклонение от конкурентных рынков с удовлетворенными потребителями	7,8	10,5
Уклонение от динамичных рынков, где часто появляются новые товары	2,6	4,7

3. Третий фактор успеха — *качество предоставления нового товара* рынку, т. е. интенсивность операционного маркетинга — рекламы, сбыта и его стимулирования. Данное наблюдение подтверждает, что операционный маркетинг может быть очень эффективен при условии правильного выбора стратегии (удовлетворения потребности посредством товара высшего качества).
4. Четвертый фактор, напрямую определяющий успех, — это *технологическая синергия*. Когда фирма пользуется эффектами обучения и/или масштаба в своей научно-исследовательской, опытно-конструкторской и производственной деятельности, она добивается более высоких финансовых результатов.

Важно отметить, что все четыре фактора контролируются фирмой. Соответственно успех нового товара является результатом не везения и не удачи, а правильных управленческих действий. Данное наблюдение совпадает с мнением, высказанным Р. Купером [8].

В дополнение к этим факторам, напрямую связанным с успехом, был также установлен ряд *косвенных*:

1. Привлекательность *базового рынка* с точки зрения потенциала роста и конкурентной ситуации. Обычно эти два фактора неподконтрольны фирме.
2. Процедура отбора новых товаров, основанная на тщательном изучении существующих *синергетических эффектов* в коммерческой сфере, т. е. на наличии необходимых коммерческих компетенций.
3. Надлежащая *организационная структура*, содействующая процессу разработки новых товаров: поддержка со стороны высшего руководства, существование лидера, налаженные коммуникации и межфункциональная координация. Эти факторы особенно важны для создания высокой ценности для потребителей.
4. И наконец, в ситуациях, когда новые товары удовлетворяют имеющиеся потребности, необходимость в маркетинговом давлении меньше.

Опрос также показал, что указанные факторы успеха не зависят от типа инновации (технологическая, коммерческая, группа потребителей). В ходе исследования был установлен еще один немаловажный факт: факторы успеха подвержены регулирующему воздействию со стороны некоторых переменных [11].

Организация процесса разработки новых товаров

Как следует из предыдущего раздела, разработка новых направлений деятельности сопряжена с *высоким риском*. Снизить этот риск можно, систематически применяя процедуру оценки и развивая идеи новых товаров. Основными факторами успеха станут те, которые подконтрольны компании. Цель настоящего раздела — проанализировать процедуры и организационные методы, снижающие опасность провала инновационного процесса. В результате должен возникнуть *систематический и непрерывный диалог* между соответствующими функциональными подразделениями организации, т. е. между отделами НИОКР, маркетинга, производства и финансов. В ориентированной на рынок компании разработка нового товара — это межфункциональная задача, в выполнении которой задействована вся организация.

Характеристики организационных структур

Если окончательное решение о выпуске новых товаров действительно принимает топ-менеджмент компании, то центральным звеном цепочки управления и координации инновационного процесса становится организационная структура, обладающая определенными характеристиками. Здесь возможны различные варианты. В крупных компаниях, таких как *Nestle, Colgate Palmolive, Johnson & Johnson, General Foods*, созданы должности *менеджеров по новым товарам* или *отделы по разработке новых товаров*.

Межфункциональные организационные структуры

Наиболее гибким решением, которое принимается во всех компаниях независимо от их размера, является создание *комитетов по разработке новых товаров* или *«венчурных команд»*, занимающихся конкретными проектами.

- *Комитет по разработке новых товаров* — это постоянно действующая группа людей, собирающаяся периодически, скажем один раз в месяц. Каждый из входящих в этот комитет отвечает за различные функции (а именно НИОКР, производство, маркетинг, финансы и человеческие ресурсы). В идеале комитет возглавляет генеральный директор фирмы. В его обязанности входит организация и управление процессом разработки нового товара, начиная с создания концепции и заканчивая внедрением на рынок.
- *Самоорганизующиеся команды*, работающие над определенными проектами, или «венчурные команды», — это специальные группы, формируемые для осуществления конкретного проекта. Такая группа состоит из работников различных отделов, которые на время полностью или частично освобождаются от своих прямых обязанностей. Это позволяет команде лучше сконцентрироваться на инновационной деятельности.

Исследование *PDMA* позволяет проследить эволюцию организационных структур, применяемых при разработке новых товаров. Респондентов спрашивали, какая из шести форм оргструктур наиболее точно соответствует той, которая применяется в их фирмах (см. табл. 11.8). Как оказалось, применяемой чаще всего формой является межфункциональная команда: она фигурирует в 76% опрошенных компаний. Следующий по «популярности» отдел по разработке новых товаров встречается всего в 30% компаний [33, с. 276].

Таблица 11.8
Организационные структуры, используемые при разработке новых товаров
[33, с. 277]

Вид организационной структуры	%
Межфункциональная команда	76,2
Отдел по разработке новых товаров	30,2
Менеджер по товару	30,2
Менеджер по разработке новых товаров	25,9
Комитет по разработке новых товаров	16,9
Венчурная команда	6,9

Какая бы организационная структура ни применялась, самое главное, чтобы она была *открыта для идей новой деятельности*. Необходимо возвести разработку новых товаров на институциональный уровень, причем сделать это следует так, чтобы обеспечить гибкий, предпринимательский подход к проблемам.

В настоящее время инновационные компании применяют два вида процессов разработки: последовательный и параллельный.

Последовательный процесс разработки

Последовательный процесс разработки, документированный в исследовании *Booz, Allen and Hamilton* [4], предусматривает поэтапный переход от одной стадии реализации проекта к другой: разработка и проверка концепции, анализ осуществимости, создание прототипа, пробный маркетинг и производство. Подробно данный процесс представлен на рис. 11.3.

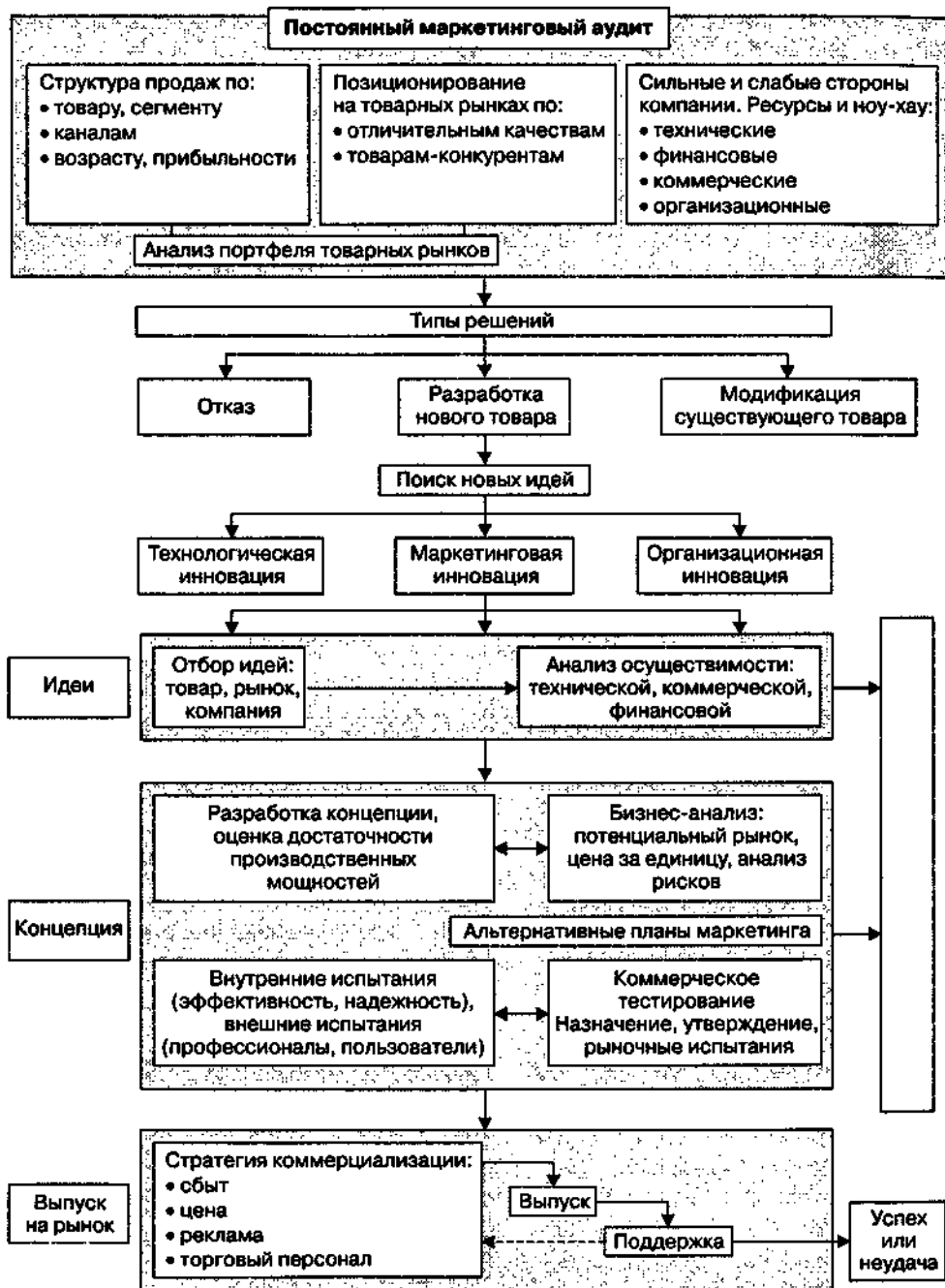


Рис. 11.3. Последовательный процесс разработки новых товаров

О преимуществах последовательного процесса мы уже рассказывали. Но, несмотря на то что данный подход способствует снижению процента неудачных разработок, он имеет и определенные недостатки:

- Во-первых, последовательный процесс в принципе не подходит для интеграции, так как каждый функциональный специалист передает проект следующему.
- Во-вторых, переход на следующую стадию осуществляется только после того, как будут удовлетворены все требования предыдущего этапа. Весь процесс может замедлиться или даже остановиться из-за помех, возникающих на одной из стадий.
- В-третьих, процесс планирования товара достаточно долгий, что существенно удлиняет сроки разработки новой продукции. Он позволяет избежать ошибок, но только ценой потери времени.

Изменения на рынке, появление новых конкурентов и опасность копирования товаров часто приводят к тому, что товар появляется на рынке слишком поздно. Таким образом, большие затраты времени на разработку могут не уменьшать, а, наоборот, увеличивать риск неудачного исхода проекта. Это в особенности касается высокотехнологичных товаров, когда решающим фактором успеха становится скорость.

Параллельный процесс разработки

Параллельный процесс разработки, предлагаемый Х. Такеучи и И. Нонака [39], позволяет ускорить разработку новых товаров за счет использования самоорганизующихся команд, члены которых работают над одним проектом от начала до конца. При такой организационной схеме разработка представляет собой не предопределенную смену стадий, а постоянное взаимодействие членов межфункциональной команды. Одним из возможных достоинств параллельной разработки является *совмещение задач*, выполняемых разными отделами.

Пока инженеры-конструкторы выполняют свою работу по проектированию нового изделия, специалисты-производственники могут следить за тем, чтобы его конструкция отвечала требованиям эффекта масштаба на производстве, а маркетологи могут вырабатывать концепцию позиционирования и коммуникации на рынке.

Схема параллельного процесса разработки представлена на рис. 11.4. Данная организационная структура обладает несомненными преимуществами:

- Система способствует лучшей межфункциональной координации, так как каждая функция реализуется во всем процессе разработки.
- Некоторые работы могут осуществляться одновременно. Это ускоряет процесс в целом, потому что объем доработок и переделок существенно уменьшается.
- Каждая работа лучше контролируется, так как от нее напрямую зависят последующие работы.
- Повышенная интенсивность труда и своевременная координация способствуют значительной экономии времени.

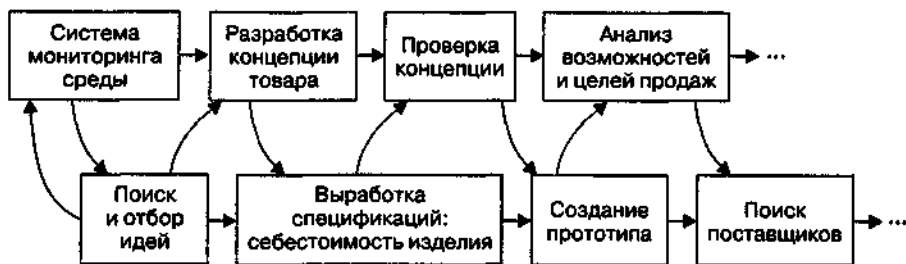


Рис. 11.4. Параллельный процесс разработки новых товаров

Данный тип организационной структуры предполагает многофункциональную деятельность, а потому способствует улучшению работы в командах.

Генерирование идей

Процесс создания инновации начинается с поиска идей новых товаров, соответствующих выбранной стратегии развития. Некоторые компании подходят к этой проблеме эмпирически, т. е. полагаются на спонтанный поток идей из внешних и внутренних источников. Правда, «процент брака» среди таких идей очень высок, поэтому требуется регулярное поступление новых и новых предложений. Следует, однако, учитывать, что идеи, особенно хорошие, не рождаются сами по себе, для этого требуются соответствующая организация и стимулирование. Компания может использовать разные методы генерирования идей. Эти методы представляют собой попытку не просто оттолкнуться от выраженных потребностей рынка, а предугадать изменение этих потребностей. Таким образом, мы говорим об упреждающем, «проактивном» подходе. Креативная идея есть не что иное, как неожиданная комбинация двух или более концепций. *Креативность*, творчество можно определить как

интеллектуальную деятельность по объединению информации непредсказуемыми способами с целью получения новых систем.

Все методы выработки идей можно разделить на две основные категории: (а) методы функционального анализа, когда анализ товаров проводится с целью выявления возможных путей совершенствования последних; (б) методы с прямым или косвенным участием покупателей или потребителей, направленные на обнаружение неудовлетворенных или недостаточно удовлетворенных потребностей.

Методы функционального анализа

Пользователи товара могут сообщить полезную информацию о способах его модификации или усовершенствования, и в этом обнаруживается логика функционального анализа:

- *Анализ проблем/возможностей* начинается с изучения потребителя. Он связан с исследованием поведения пользователей и имеет своей целью идентифицировать проблемы, с которыми может столкнуться пользователь в ходе эксплуатации товара. Любая выявленная проблема или затруднение может натолкнуть на новую идею улучшения или модификации изделия. Данный

метод часто применяется изготовителями товаров производственного назначения, а в качестве респондентов выступают пользователи-клиенты.

- Метод *инвентаризации атрибутов* ставит те же цели, что и анализ проблем, только изучаются не способы использования товара потребителями, а характеристики самого продукта. Применение этого метода начинается с составления списка важнейших характеристик. Затем эти характеристики группируются таким образом, чтобы появилась возможность усовершенствования товара. А. Осборн сформулировал ряд вопросов, направленных на стимулирование разработки идей новых товаров:

Можно ли использовать товар иным образом? На что похож товар и к каким выводам приводит это сравнение? Каким образом можно изменить смысл, функцию, структуру, характер использования товара? Что можно добавить к товару? Как сделать его прочнее, больше, гуще и т. д.? Что можно удалить? Как сделать его меньше, ниже, короче, легче и т. д. [29, с. 286 — 287] ? ;

- *Морфологический анализ* предполагает выявление наиболее важных структурных элементов товара с последующим исследованием их взаимосвязей. Цель — обнаружить новые интересные комбинации.

Предположим, мы изучаем чистящее средство. Существует шесть ключевых структурных элементов этого товара: способ применения (щетка, тряпка, губка и т. п.), ингредиенты (спирт, аммиак, дезинфектант и т. д.), объем очистки (стекло, ковер, раковина, стены, автомобиль и др.), очищаемая субстанция (жир, пыль, кровь, краска и т. п.), структура товара (крем, порошок, соль, жидкость и др.) и упаковка (коробка, бутылка, аэрозоль, пакет и т. п.).

Наша задача — провести попарное сравнение всех этих элементов и, рассматривая их как новый товар, определить их потенциальную ценность.

Следует назвать еще один метод выработки идей, старый, но очень эффективный. Речь идет о *ящике для предложений*. Он может сослужить хорошую службу, следует только соблюдать определенные правила. Прежде всего предлагаемые идеи необходимо своевременно рассматривать и сообщать о результатах этого рассмотрения. Кроме того, необходима система поощрений сотрудников, которая служила бы стимулом к внесению предложений.

Существуют и другие методы генерирования идей. Например, широко используется систематическое изучение конкурирующих товаров, проводящееся в виде *инженерного анализа*. Подробное описание этих методов можно найти в работе И. Уинда [44, гл. 9]. Для фирмы чрезвычайно важно постоянно иметь портфель идей новых товаров. Этот портфель должен быть достаточно большим, чтобы фирма могла уверенно конкурировать в среде, изобилующей инновациями.

Креативные группы и метод мозговой атаки

Методы, направленные на стимулирование творчества, делятся на две категории: неструктурированные и структурированные. В основе неструктурированных методов лежат воображение и интуиция. Как правило, данные методы реализуются в ходе работы *креативных групп*. Предполагается, что группа индивидов более креативна, чем каждый индивид в отдельности. Доказательством этого является синергетический эффект, возникающий при взаимодействии членов группы.

Мозговую атаку, или мозговой штурм, можно назвать самым популярным методом главным образом по причине простоты организации. Единственная цель мозговой атаки — породить как можно больше идей. Шесть-десять участников с различными образованием и опытом работы, как работников компании, так и сторонних лиц, собирают вместе и предлагают задачу: собрать как можно больше идей, касающихся определенной темы. Вот основные правила проведения мозгового штурма [29, с. 156]:

- не допускается критика высказываемых мнений, так как критика и субъективизм могут вынудить участников отстаивать свои идеи, вместо того чтобы генерировать новые;
- участники должны предлагать как можно более общие идеи;
- чем больше идей будет высказано, тем лучше;
- участники могут развивать или модифицировать идеи друг друга, потому что комбинации и модификации ранее предложенных идей зачастую ведут к новым, еще более интересным идеям.

Обычно метод мозговой атаки очень эффективен; нередко случаи, когда группа за одну сессию выдвигает свыше 100 новых идей. Рассмотрим другой, несколько более структурированный метод — синектику, предложенный Ж. Гордоном [18]. Правда, этот метод соотносится с проблемой лишь косвенно. Ж. Гордон считает, что действительно необычному, нестереотипному видению хорошо знакомой проблемы мешают устоявшиеся человеческие привычки (см. вставку 11.2).

Профессионалу, чьи привычки и мироощущение сформированы растущим рынком и подкреплены достигнутыми успехами, очень трудно разглядеть возможность иного подхода к давно известным вещам. Приобретенный профессионализм не дает возможности взглянуть на проблему по-другому. Применение стратегии прерывистых изменений требует новых подходов и дистанцирования от традиционного образа действий [3, с. 104].

Креативность временами требует отстранения, «творческого поиска», чтобы затем взглянуть на проблему по-новому. Стоит сформулировать ее пусть и в схожем,

Вставка 1 1. 2. Несколько примеров ошибочных прогнозов [10, с. 99 - 107]

1895 г., лорд Кельвин, президент Королевского научного сообщества (Великобритания):

«Создать летательный аппарат тяжелее воздуха невозможно».

1899 г., Чарльз Дуэлл, директор Патентного бюро США:

«Все, что можно, уже изобретено».

1905 г., Гровер Кливленд, президент США:

«Ни одна разумная женщина ни за что не потребует права голосовать».

1920 г., Роберт Милликэн, лауреат Нобелевской премии в области физики:

«Человек никогда не сможет укротить атомную энергию».

1947 г., Томас Дж. Уотсон-старший, президент *IBM Corporation*:

«По моему мнению, в мире востребовано приблизительно пять компьютеров».

1977 г., КенОлсен, исполнительный директор *Digital Equipment Corporation*:

«Кому может понадобиться компьютер дома?»

но ином контексте, как перед исследователем открываются новые аналогии, рождаются более удачные креативные идеи.

Запросы потребителей как источник идей новых товаров

До сих пор мы говорили о методах разработки идей *активным производителем*, т. е. о тех, в которых активную роль играет фирма-производитель. Э. фон Хиппель, используя в качестве примера товары производственного назначения, показал, что стимулом к зарождению новой идеи часто становится запрос потребителя о выпуске нового изделия [43]. В частности, это относится к ситуации, когда потребитель сознает свою потребность в новом продукте (табл. 11.9).

В секторе потребительских товаров роль потребителя сводится к роли респондента, который, как известно, молчит, пока его не спросят. Сбором информации о потребностях в новых товарах и разработкой соответствующих идей занимаются производители. В секторе же товаров производственного назначения идею новой продукции нередко подает *потенциальный клиент*. Он же выбирает поставщика, способного эту идею реализовать. В такой ситуации мы имеем дело с *парадигмой активного потребителя*.

Таблица 11.9
Поиск идей новых товаров производственного назначения [43]

Природа потребности клиента	Доступность идеи нового товара для производителя	
	низкая	высокая
Сознаваемая	Активен только потребитель	Активен потребитель и/или производитель
Латентная	Оба пассивны	Активен только производитель

Информацию о возможном решении содержит всякое изъятие потребности, исходящее от профессионального потребителя. Рассмотрим следующую потребность производственной компании X:

(а) ...нам необходимо повысить прибыльность завода в производстве полупроводниковых изделий; (б) ...чего можно добиться посредством повышения производительности; (в) ...для чего нужно избавиться от помех, возникающих на четвертом этапе технологического процесса; (г) ...что эффективнее всего сделать путем создания и установки нового оборудования... (д) ...которое должно обладать следующими функциональными спецификациями... (е) ...и строиться по следующим чертежам [43, с. 41].

Такое изъятие потребности уже содержит основные элементы решения проблемы потенциального клиента. Все, что остается сделать фирме, это поручить конструкторам и производителям изготовить товар в соответствии со спецификациями заказчика. Этот пример показывает, насколько важен систематический диалог с потребителями, позволяющий генерировать новые идеи.

Существуют также рынки товаров производственного назначения, на которых *все знают*, чего хотят потребители, но никто не может предложить искомое решение по причине незрелости технологии.

Все производители компьютерной техники знают, что потребителям необходима как можно большая вычислительная мощность, сокращающая количество секунд ожидания и соответственно плату. Все производители пластмасс знают, что потребителям необходим пластик, который как можно медленнее разрушается под воздействием прямого солнечного света. Все производители полупроводников знают, что потребители хотят получать микросхемы с как можно большим объемом памяти.

В таких секторах для создания новых товаров потребительский запрос не требуется. Необходимо лишь совершенствовать технологию.

Существует множество разных методов разработки идей. К примеру, Р. Купер предлагает список из 25 различных методов [8, с. 133]. Здесь же повторим, что фирме важно постоянно иметь *портфель идей новых товаров*, причем портфель этот должен быть в достаточной степени диверсифицирован. Это позволит ей успешно конкурировать в среде, где инновации имеют перманентный характер и являются важнейшим фактором выживания и развития.

Отбор идей

На второй стадии процесса разработки нового товара происходит отбор части выработанных идей с целью отсева тех, которые несовместимы с ресурсами или целями фирмы или просто не представляют для нее особого интереса. Основная идея состоит в том, чтобы выявить и отбросить неосуществимые идеи как можно раньше. Таким образом, речь идет об *оценке*, а любая оценка предполагает наличие критериев отбора. В данном случае перед фирмой не стоит цель провести глубокий, детальный анализ. Все, что от нее требуется, — это как можно быстрее и по возможности с меньшими затратами выявить, какие проекты заслуживают дальнейшей разработки, а от каких необходимо отказаться. Следовательно, это еще не анализ осуществимости, а просто предварительная оценка.

В большинстве случаев отбор лучше всего поручить комитету по разработке новых товаров. Самый эффективный метод — оценка идей новых товаров по *алгоритму*, обладающему следующими характеристиками:

- Исчерпывающий список *ключевых факторов успеха* (КФУ) в каждой функциональной области: маркетинге, финансах, производстве и НИОКР.
- Каждому фактору или группе факторов присвоен весовой коэффициент, отражающий его (ее) *относительную важность*.
- *Эксперты* из комитета по разработке новых товаров оценивают каждую идею по всем КФУ.
- Вычисляется условный *показатель качества* идеи.

Такая процедура гарантирует систематический и равный учет всех важных факторов, целей и ресурсных ограничений компании.

Показатель качества целесообразнее вычислять не просто как средневзвешенную оценку (компенсаторный подход), а с помощью *конъюнктивного метода*. Этот метод не приводит к глобальным выводам, но зато позволяет установить совместимость или несовместимость идеи с целями или ресурсами компании. Он требует определения максимального и минимального уровней для каждого нового проекта. Отбор проходят только те идеи, которые превышают все установленные пороговые уровни.

В маркетинговой литературе описано несколько стандартных алгоритмов оценки. Наиболее известные из них принадлежат Дж. О'Меаре [28] и Стилу. Для оценки идей предложенные автором(ами) критерии представляют практический интерес. В идеале алгоритм оценки должен создаваться применительно к конкретной ситуации и учитывать потребности компании. Такую структуру, отражающую корпоративные цели и уникальные ситуационные факторы фирмы, должен разработать комитет по новым товарам. На рис. 11.5 приведен пример системы оценки идей новых товаров, которая применяется в одной из компаний — производителей потребительских товаров. Аналогичные системы созданы и для других функций: НИОКР, производства и финансов.

Свою систему диагностики и отбора идей предлагает и Р. Купер [8, приложение С, с. 335]. В его методе несколько экспертов заполняют анкету из 30 вопросов-критериев. Каждый критерий оценивается по 10-балльной шкале. Кроме того, каждый эксперт указывает свою степень уверенности в оценке (тоже по 10-балльной шкале). Далее составляется профиль проекта, который затем сравнивается с профилями сотен других проектов из банка данных «NewProd». Данная имитационная модель позволяет оценить вероятность успеха потенциального нового товара, а также проанализировать сильные и слабые места проекта.

Разработка концепции

На этой стадии разработки нового товара мы переходим от идей к *концепциям*. Прошедшие отбор идеи поступают на более детальную разработку. *Концепцию товара* можно определить следующим образом:

Письменное описание физических и воспринимаемых характеристик товара и «пакета выгод», которые он представляет для целевой группы (групп) потенциальных покупателей.

Концепция — это нечто большее, чем просто технологическое описание изделия, так как она указывает на выгоды, которые может извлечь из товара потенциальный пользователь. Концепция предполагает рассматривать товар как пакет выгод. При составлении концепции компании волей-неволей приходится открыто заявлять о своей стратегии и рыночных целях. Существует ряд причин, обуславливающих необходимость четкой и конкретной формулировки концепции товара:

- формулировка концепции представляет собой *искомую позицию* товара на рынке и тем самым определяет способы достижения этой позиции;
- концепция товара служит своего рода *руководством по составлению спецификации изделия* для конструкторов, задача которых выявить, насколько концепция осуществима с технической точки зрения;
- описание будущих выгод товара служит основой для *творческого резюме*, предоставляемого рекламному агентству, которое будет отвечать за донесение этой информации до потребителей.

Таким образом, концепция товара определяет базовый товарный рынок, на котором необходимо позиционировать будущую разработку. В связи с этим возникают четыре вопроса:

Идея нового товара:		Оценки		Индикатор не важен
Отлично	Хорошо	Удовлетворительно	Неудовлетворительно	
Возникновение	Рост	Стабильность	Спад	
10 лет и более	5–10 лет	3–5 лет	2–3 года	
Очень высокая	Высокая	Низкая	Очень низкая	
> 10 000 т	5000–10 000 т	1000–5000 т	1000 т	
1 млрд	0,5–1 млрд	100–500 млн	> 100 млн	
Не удовлетворены	Удовлетворены слабо	Удовлетворены хорошо	Удовлетворены очень хорошо	
С энтузиазмом	Позитивная	Сдержанная	С неохотой	
Слабая	Умеренная	Активная	Очень активная	
Очень легко доступен	Легко доступен	Трудно доступен	Очень трудно доступен	

Идея нового товара:		Оценки		Индикатор не важен
Отлично	Хорошо	Удовлетворительно	Неудовлетворительно	
Очень высокая	Высокая	Умеренная	Слабая	
Эксклюзивность	Значительные	Незначительные	Товар-подражатель	
Очень низкая	Низкая	Высокая	Очень высокая	
> 3 лет	1–3 года	< 1 года	< 6 месяцев	
Очень высокая	Высокая	Низкая	Очень низкая	
Значительно ниже существующих	Немного ниже существующих	Равный	Выше существующих	
Полностью совместим	Легко совместим	Совместим, но с трудом	Требуется новая система	
Очень высокая	Высокая	Низкая	Очень низкая	
Определенно, выше существующих	Выше существующих	Равный	Хуже существующих	

Рис. 11.5. Пример системы оценки идей новых товаров

Источник: MDA Consulting Group, Брюссель.

- На какие свойства или характеристики товара потенциальные покупатели реагируют положительно?
- Учитывая эти свойства, какие товары воспринимаются как конкурирующие?
- Какую нишу может занять новый товар, если принимать во внимание целевой сегмент и позиции конкурентов?
- С помощью каких маркетинговых средств желаемая позиция может быть достигнута наиболее эффективно?

Чтобы ответить на эти вопросы, необходим детальный количественный посегментный анализ потенциального рынка.

Разработка концепции «зеленого» товара

Повышенное внимание к защите окружающей среды стало сегодня неременным условием успеха в любом виде бизнеса. Ответственная фирма должна оценивать воздействие нового товара на окружающую среду не только на стадии разработки концепции, но также на каждой стадии жизненного цикла будущего товара — *от рождения до захоронения* (см. гл. 2). Совершенствование существующих товаров и разработка новых, отвечающих требованиям экологической безопасности и ожиданиям потребителей, открывают множество возможностей для фирмы. Такие возможности следует рассматривать заблаговременно, на самом раннем этапе процесса разработки. Некоторые идеи, касающиеся производства «зеленых» товаров, представлены во вставке 11.3 [30, см. гл. 5].

ВСТАВКА 11.3. КОНЦЕПЦИЯ «ЗЕЛЕНОГО ТОВАРА»: ИДЕИ ДЛЯ РАЗРАБОТЧИКОВ [30]

- Используйте меньше упаковочных материалов, а производство упаковки поручайте субподрядчикам.
- Облегчите упаковку или откажитесь от нее вообще.
- Концентрируйте продукты.
- Используйте крупные упаковки.
- Разрабатывайте многоцелевые товары.
- Используйте продукты переработки.
- Сохраняйте природные ресурсы, естественную среду и вымирающие виды животных.
- Снижайте энергопотребление своей продукции.
- Максимизируйте безопасность своих товаров для потребителей и окружающей среды.
- Создавайте более долговечные товары.
- Создавайте товары и упаковку, которые можно использовать повторно или перерабатывать.
- Проектируйте товары с учетом возможностей переработки, повторного использования и ремонта.
- Организуйте сбор продукции для переработки.
- Создавайте товары, допускающие безопасное захоронение или сжигание.
- Создавайте компостируемые товары.

При применении концепции «зеленого», или экологически чистого, товара следует быть осторожным. Фирма должна уметь *научно обосновывать* свои заявления относительно экологической безопасности продукции, причем в отношении всего ее жизненного цикла. Это не всегда просто сделать, так как, во-первых, *понятие экологической безопасности относительно*, а во-вторых, воздействие различных товаров и материалов на природную среду еще до конца не изучено.

Согласно проведенному во Франции исследованию, активными борцами за безопасность окружающей среды можно считать 33% потребителей [34]. Входящие в это число лица стараются не покупать продукцию компаний с сомнительной экологической репутацией. По сравнению с остальными потребителями, они более склонны к приобретению «зеленых» товаров. По данным другого, американского, исследования, такие потребители в среднем платят на 4,6% больше за товары, в экологической чистоте которых они уверены [30, с. 43]. Размер сегмента активистов «зеленого» движения постепенно растет.

Проверка концепции

Проверка концепции — первое мероприятие в процессе разработки нового товара, требующее от фирмы не только временных, но и иных ресурсов. На этом этапе концепция нового товара представляется определенным образом подобранной группе целевых пользователей, а затем проводится оценка их реакции.

Концепция товара может быть описана двумя способами: нейтрально, когда не предпринимается попытка «продать» товар, или в виде пробной рекламы, представляющей концепцию в виде реально существующего товара. Первый способ проще, к тому же он защищен от неизбежного и неуправляемого воздействия креативного элемента, присущего любому рекламному обращению. Преимущество рекламы, с другой стороны, состоит в том, что она точнее воспроизводит покупательскую атмосферу, в которой предстоит находиться будущему товару, а потому более приближена к реальности.

Ниже приводятся два описания, характеризующих «нейтральную» и «рекламную» формы проверки концепции нового сиропа для десертов.

Вашему вниманию предлагается новый сироп для десертов, изготовленный из фруктов и помещенный в аэрозольную упаковку. Предлагаются четыре вида сиропов: клубничный, вишневый, абрикосовый и красносмородиновый. Сироп может использоваться вместе с тортами, пудингами и замороженными десертами.

Представляем вам новый изысканный фруктовый сироп для десертов в удобной аэрозольной упаковке. Мы предлагаем вам четыре вида, из которых вы можете выбрать любой: клубничный, вишневый, абрикосовый и красносмородиновый сироп. С этими сиропами вы сможете предложить своей семье вкуснейшие торты, пудинги, замороженные и прочие десерты.

Для оценки концепции собирается группа из 20-50 чел., принадлежащих разным социально-демографическим группам. Участникам демонстрируются слайды или видеоролики с новой концепцией, после чего их просят ответить на вопросы наподобие тех, что представлены в табл. 11.10.

Очевидно, что самый главный из этих вопросов тот, который связан с намерением совершить покупку (вопрос № 5). Оценка положительных намерений

Таблица 11.10

Ключевые вопросы при проверке концепций новых товаров [23, с. 325]

1. Осознаете ли вы преимущества нового товара? Насколько вы доверяете данным характеристикам?
2. Нуждаетесь ли вы в таком товаре? Позволяет ли он вам избавиться от каких-либо проблем, удовлетворить какую-либо потребность?
3. Существуют ли аналогичные, удовлетворяющие ваши текущие потребности товары?
4. Соответствует ли стоимость товара его ценности?
5. Купите ли вы этот товар (определенно, да; вероятно; вряд ли; определенно, нет)?
6. Какие категории потребителей могли бы использовать данный товар и в каких объемах?

(т. е. суммарное количество ответов «определенно, куплю» и, «вероятно, куплю») ниже 60% от общего числа респондентов считается недостаточной (во всяком случае в сфере потребительских товаров).

Прогностическая ценность заявленных намерений совершить покупку

Интерпретировать результаты проверки концепции следует с осторожностью, особенно если речь идет о совершенно новом товаре. Объясняется это следующими причинами. Потребителей просят выразить свою заинтересованность в изделии, которое они никогда не видели и не использовали. Во многих случаях это не позволяет человеку определить, нравится ему новый товар или не нравится. Огромное число разработок получало на стадии проверки концепции средние оценки, а на деле пользовалось ошеломительным успехом. И наоборот, проверки концепций позволили избежать дорогостоящих ошибок.

Оценка намерений совершить покупку не всегда является лучшим показателем истинной убежденности респондентов в том, что предлагаемая им новинка способна решить проблему или удовлетворить существующие потребности. При этом сами намерения однозначно являются важнейшим фактором успеха. В «лабораторной» ситуации респонденты могут выражать готовность к покупке просто из любопытства, или из стремления показать свою готовность идти в ногу с техническим прогрессом, или из стремления к разнообразию. В связи с этим оценки намерений, как правило, оказываются завышенными по сравнению с реальными объемами покупок.

Для решения этой проблемы Э. Таубер предлагает руководствоваться результатами проверки концепций, полученными при измерении осознаваемых потребностей, а также заинтересованности в покупке [40]. Используя восемь концепций новых товаров, исследователь поставил эксперимент, позволивший определить, что практически все респонденты, считавшие, что товар решает проблему или удовлетворяет невосполненную потребность, относились положительно к покупке новинки. В то же время значительное число респондентов, выразивших намерение совершить покупку, не верили в то, что товар может решить проблему или удовлетворить потребность. Данное наблюдение позволяет сделать следующий вывод: завышение намерений в отношении покупки может быть обусловлено простым любопытством, желанием попробовать новый товар, однако изъявление этого желания вовсе не означает, что он будет постоянно использоваться. Следо-

вatelyю, учет данных о покупательских намерениях при принятии решений о выпуске новых товаров может приводить к ошибочным прогнозам объемов регулярного потребления этих новинок.

Более надежный способ оценки того, будет ли товар регулярно использоваться в дальнейшем, состоит в следующем. Решение необходимо принимать исходя из числа людей, дающих утвердительный ответ на вопросы о том, *намереваются ли они совершить покупку и убеждены ли они в том, что новый товар решает проблему или удовлетворяет существующую потребность*.

В качестве иллюстрации Э. Таубер приводит скорректированные оценки намерений совершить покупку (табл. 11.11). Как мы видим, в этом случае оценки восьми концепций существенно отличаются от оценок, полученных на основании одних лишь положительных намерений относительно покупки.

Таблица 11.11

Интерпретация намерений совершить покупку нового товара

Концепции новых товаров	А	Б	В	Г	Д	Е	Ж	З
Сводная оценка намерений: процент респондентов, имеющих намерение приобрести покупки	71	62	60	60	51	46	44	22
Скорректированная оценка намерений: процент респондентов, выразивших желание приобрести товар и убежденных в его новизне	45	37	18	19	27	37	10	19
Степень убежденности: процент убежденных респондентов среди выразивших намерение приобрести товар	63	59	30	31	53	79	26	86

Совместный анализ

Могут применяться и более сложные методы проверки концепций, в том числе *совместный анализ*, с успехом применяемый в течение последних нескольких лет [19]. Данный подход выгодно отличается от других, позволяя проследить влияние основных характеристик концепции товара на предпочтения потребителей. Если оценивать одну лишь общую реакцию на концепцию, такая информация теряется. Основные принципы совместного анализа уже рассматривались в гл. 4, а в гл. 6 мы приводили конкретный пример его применения.

Относительно проверки концепции совместный анализ позволяет ответить на следующие вопросы:

- Какова полезность или *ценность* различных характеристик концепции товара с точки зрения целевой группы?
- Какова *относительная важность* каждой характеристики товара?
- На какие *компромиссы* между двумя или более характеристиками товара готовы пойти потенциальные покупатели?
- Чему равна *доля предпочтений* различных концепций товара, каждая из которых отражает специфическую совокупность характеристик?

Полученные данные представляют собой ранжирование предпочтений разных концепций (комбинаций характеристик). Эти данные используются в одном из

алгоритмов совместного анализа, в результате чего на выходе устанавливаются частичные полезности каждого компонента концепции товара для каждого отдельно взятого респондента.

С точки зрения маркетингового аналитика, совместный анализ позволяет получить несколько важных результатов:

- Выбор *лучшей концепции*, т. е. комбинации компонентов концепции с наивысшими полезностями.
- Информацию о *положительной или отрицательной полезности любого изменения* характеристик концепции. Это позволяет выбрать наиболее привлекательные компромиссы из всех компонентов концепции.
- Информацию об *относительной важности* каждого компонента.
- Возможность перестроить *сегменты потребителей* в соответствии со схожестью реакции респондентов на проверяемые концепции.

На основе этих результатов аналитик может выработать альтернативные сценарии и для каждого из них определить долю предпочтений.

Нарынкисис товаров производственного назначения проблемы проверки концепций, как правило, менее очевидны, потому что потребности клиентов в этом случае выражены более точно. Кроме того, респондентами являются профессионалы, для которых анализ компромиссных решений — вполне привычная задача. На деловых рынках совместный анализ находит самое разнообразное применение. Один из интересных примеров использования совместного анализа в компании *Clarke Equipment* приводится в [5].

Пример проверки концепции

Рассмотрим следующий пример, позволяющий увидеть, как применяется метод совместного анализа. Изучается концепция нового спрея для волос, предназначенного для продажи на бельгийском рынке и обладающего следующими характеристиками:

- *Дизайн упаковки*. Рассматриваются два варианта дизайна: уже имеющийся и новый.
- *Описание товара*: «спрей для моделирования прически», «спрей сильной фиксации для волос» или «фиксирующий спрей».
- *Цена*. Предлагаются три уровня цен: 109, 129 и 149 бельгийских франков.
- *Ассортимент*. Товар может продаваться отдельно или с одноименными гелем, муссом и кремом для моделирования прически.
- *Торговая марка*. Три варианта названия: А, Б или В.

Все эти переменные дают нам 108 возможных концепций товара ($2 \times 3 \times 3 \times 2 \times 3$). С помощью неполного сбалансированного факториального плана мы можем уменьшить число концепций до 18. При этом сохраняется вся существенная информация о каждой характеристике, но теряется информация о взаимосвязях третьего и более высокого уровней. Для оценки частичных полезностей проводится регрессионный анализ. Наличие или отсутствие характеристик товара на каждом уровне описывается с помощью двоичных переменных (1 и 0). Кривые средних полезностей, построенные по результатам опроса выборки респондентов, изображены на рис. 11.6.

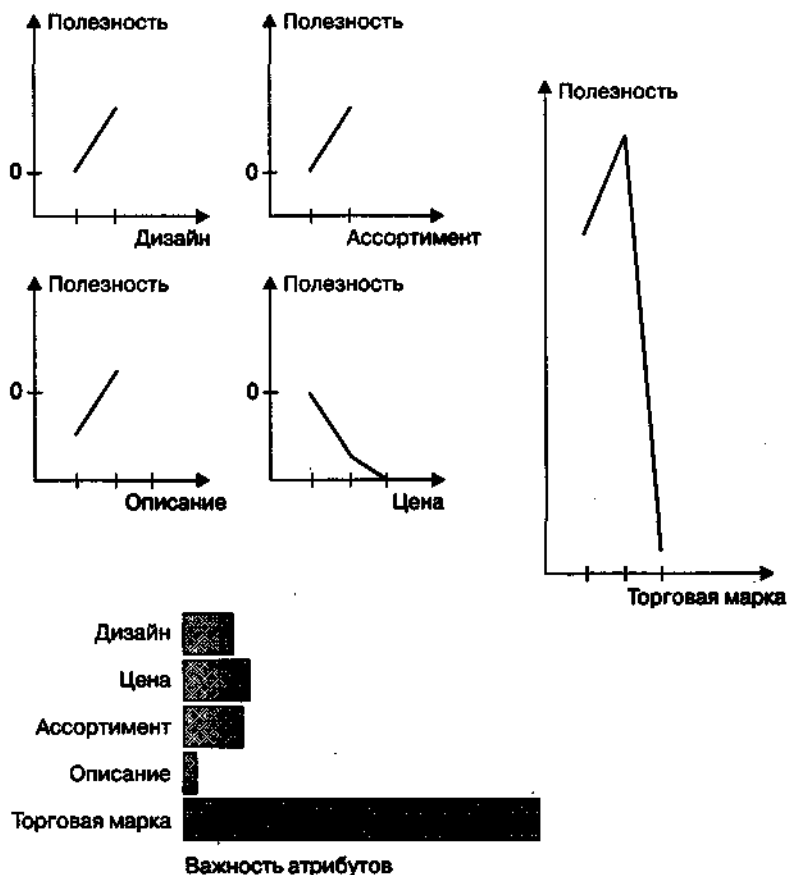


Рис. 11.6. Пример совместного анализа: спрей для волос [35]

В результате мы видим, что потребители очень чувствительны к торговой марке и что они явно предпочитают марку Б остальным. Можно установить также, что ценовая эластичность спроса составит -0.81 . Кроме того, очевидно, что потребители отдают предпочтение новому дизайну упаковки. Что касается описания товара, то респонденты продемонстрировали очень низкую чувствительность к этому атрибуту. Возможно, они не до конца осознали важность предложенных описаний [35].

На основании полученных результатов можно разработать альтернативные сценарии выпуска нового товара на рынок и оценить вероятный уровень принятия его концепции.

Бизнес-анализ и разработка маркетинговых программ

Итак, концепция товара разработана и утверждена топ-менеджментом. Теперь очередь за отделом маркетинга: специалисты должны дать количественную оценку возможности рыночного успеха и разработать альтернативные маркетинговые

программы. Для этого необходимо составить прогнозы объемов продаж и сформулировать цели проникновения на рынок при разных объемах маркетингового бюджета. Кроме того, в пределах установленного для планирования периода необходимо оценить экономическую жизнеспособность нового товара, а также риск всего предприятия.

Прогнозирование объема продаж

Первое, что необходимо сделать, — это составить прогноз продаж на первые три года реализации товара. От этой величины будет зависеть весь последующий анализ. Главный вопрос — на какой объем продаж или долю рынка может рассчитывать новый товар при разном объеме маркетинговой поддержки, учитывая, что прогноз совокупного объема продаж в целевом сегменте известен? К ответу на этот вопрос можно подойти по-разному, для чего применяются экспертные оценки, анализ экономической целесообразности и методы пробного маркетинга:

- *Экспертные оценки* базируются на внутренней маркетинговой информационной системе, а также на опыте, суждениях и информации, неформально аккумулированных в фирме. В основе этих накопленных знаний лежат сведения о продажах прошлых периодов, информация от дистрибьюторов и торгового персонала, сравнения с конкурирующими товарами и т. д.
- *Исследование возможностей* направлено на сбор недостающей информации, проводящийся методом полевых исследований (прямых интервью с потенциальными пользователями, дистрибьюторами, розничными торговцами и т. д.). Помимо всего прочего, оцениваются намерения относительно совершения покупок. На основе полученных оценок составляется прогноз сбыта.
- *Пробный маркетинг* позволяет наблюдать за поведением покупателей в реальных условиях. В ходе пробного маркетинга можно получить данные о количестве пробных и повторных покупок и на их основе составить первые прогнозы продаж. Альтернативы пробному маркетингу — «опытная эксплуатация» на дому у отдельных пользователей, пробный маркетинг в мини-группах, лабораторные эксперименты и вывод товара на региональный рынок (см. [44, гл. 14]).

Данные методы не являются взаимоисключающими и могут применяться параллельно, особенно если велики неопределенность и степень новизны товара (рынка) для фирмы. Независимо от выбранного подхода отдел маркетинга должен определить целевой объем продаж и оценить, сможет ли фирма продать достаточное количество товара для получения необходимой прибыли.

Типичные кривые объемов продаж

Динамика продаж товара во времени зависит от типа продукта: либо это товар разовой покупки, либо товар длительного пользования, либо товар постоянного спроса.

- В случае с *товарами разовой покупки* кривая объема продаж сперва стабильно растет, достигает максимума, а затем, по мере сокращения числа потенциальных покупателей, постепенно убывает. Основной переменной, таким образом, является уровень охвата рынка.

- В случае с *товарами длительного пользования* совокупный спрос можно разделить на две составляющие: спрос, обусловленный первыми покупками, и спрос, обусловленный необходимостью замены оборудования. Первая составляющая зависит от времени и определяется переменными дохода. Вторая составляющая спроса определяется степенью технического, экономического или морального износа товара.
- Покупки *товаров постоянного спроса* можно разделить на две категории: первые (пробные) и повторные. Количество покупателей, приобретающих товар впервые, вначале растет, а затем, по мере того как большинство потенциальных потребителей испытают продукт, сокращается. Повторные покупки имеют место, если товар соответствует ожиданиям некоторой группы покупателей. Впоследствии они становятся лояльными потребителями, а кривая совокупного объема продаж принимает вид горизонтальной линии. В данной категории товаров лучшим индикатором удовлетворенности рыночным предложением можно считать объем повторных покупок.

Типичные кривые пробных, повторных и суммарных продаж товаров постоянного спроса изображены на рис. 11.7.

Прогнозирование с помощью потребительских панелей

В случае с товарами постоянного спроса для декомпозиции (см. гл. 5) и *прогнозирования доли рынка* можно воспользоваться теоремой Парфитта-Коллинза [32]. Необходимые данные обычно собирают в ходе исследования группы потребителей. Как уже отмечалось выше, долю рынка можно разделить на три составляющие:

- *Уровень проникновения* торговой марки на рынок определяется как общий объем пробных покупок, т. е. процент покупателей, совершивших пробную покупку за период времени t . Данная величина сначала растет, а впоследствии, по мере убывания числа неохваченных потенциальных покупателей-новичков, довольно быстро стабилизируется.

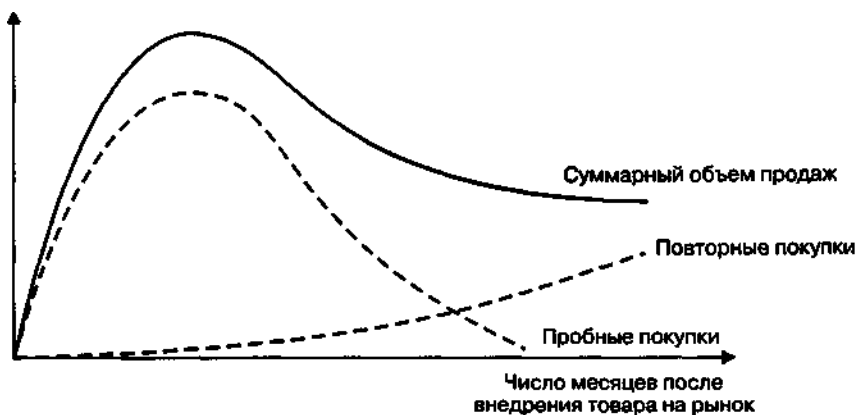


Рис. 11.7. Типичные кривые пробных и повторных продаж

- *Уровень повторных покупок* показывает, какая часть покупателей, совершивших пробную покупку, приобретают товар снова. Достигнув определенного числа покупок, данный коэффициент стабилизируется.
- *Уровень интенсивности покупок* показывает, как соотносятся объем покупки изучаемой марки и средний объем покупки в товарной категории в целом. Здесь следует различать активных, умеренных и неактивных покупателей (в зависимости от объема покупок) товаров изучаемой категории.

Ожидаемая доля рынка вычисляется путем умножения этих трех величин.

Предположим, что уровень проникновения составляет 34% и что уровень повторных покупок равен примерно 25%. Если средний объем покупки товара изучаемой марки равен среднему объему покупки по товарной категории в целом, ожидаемая доля рынка будет равна

$$34\% \times 25\% \times 1,00 = 8,5\%.$$

В случае с сегментированными рынками ожидаемые доли рынка рассчитываются для каждой группы потребителей. От типа покупателя может зависеть, например, уровень интенсивности покупок. Он может достигать 1,20 для активных и 0,80 для неактивных покупателей. Предполагаемая доля рынка в этих случаях будет равна 10,2 и 6,8% соответственно.

Такой прогноз доли рынка несложно составить уже спустя несколько месяцев после выпуска нового товара на рынок. Этот метод позволяет также оценивать влияние рекламы и стимулирования сбыта на размер рыночной доли. Подробнее эта проблема рассмотрена в конструктивной работе Дж. Парфитта и Дж. Коллинза [32].

Ни один метод не позволяет дать абсолютно точной оценки будущего объема продаж. По этой причине рекомендуется получение нескольких оценок — от минимальных до максимальных, — чтобы можно было оценить степень риска, связанного с выпуском нового товара.

Процесс принятия товара потребителями

План выпуска нового товара на рынок может быть эффективным в том случае, если он учитывает процесс принятия инновации целевой группой потребителей. В целом данный процесс можно представить в виде нескольких этапов, которые последовательно проходит потребитель (табл. 11.12).

Процесс принятия инновации в том виде, в каком он описан Э. Роджерсом [36] и Т. Робертсоном [37], очень похож на рассмотренный в гл. 5 (табл. 5.1) процесс обучения, а также на модель Р. Лавиджа и Г. Штейнера [25], часто применяемую при анализе эффективности рекламы. Как видно из табл. 11.12, принятие нового товара проходит шесть стадий.

1. *Знание*: потребитель узнает о существовании товара. На этой стадии важную роль играют информирующая реклама и устные коммуникации.
2. *Осмысление*: основанное на знании и понимании потребителем того, что представляет собой товар и какие функции он выполняет.
3. *Отношение*: как было сказано в гл. 5, отношение, или установка, — это способность индивида благоприятно или неблагоприятно оценивать какой-

Таблица 11.12
Процесс принятия инновации потребителями

Стадии процесса	Иерархия эффектов [25]	Процесс принятия [37]
Когнитивный уровень	Осведомленность Знание	Знание Осмысление
Эмоциональный уровень	Расположение Предпочтение	Отношение Убежденность
Поведенческий уровень	Убежденность Покупка Лояльность/забывание	Пробная покупка Принятие

либо объект из его окружения. Основными источниками влияния являются реклама концепции товара, продавцы и влиятельные лица.

4. *Убежденность*: индивид проявляет благосклонное отношение, он убежден в превосходстве товара и в правильности совершения покупки.
5. *Пробная покупка*: индивид использует товар в ограниченном объеме, на что его подталкивает реклама или возможность воспользоваться бесплатным образцом.
6. *Принятие*: потребитель принимает товар и продолжает покупать и/или использовать его. Процесс принятия завершен, дальнейший уровень удовлетворенности будет зависеть от качества самого товара.

Таким образом, при разработке плана внедрения товара на рынок необходимо выбрать такие маркетинговые инструменты, которые наиболее соответствуют каждой стадии процесса принятия нового товара. Необходимо также следить за тем, как целевая аудитория переходит с одной стадии этого процесса на другую.

Длительность процесса распространения (диффузии) инновации

Скорость диффузии зависит от типа инновации. Как уже упоминалось в гл. 7, на нее влияют следующие пять характеристик [36, с. 208]:

- *Относительное преимущество*: степень превосходства инновации по сравнению с имеющимися альтернативами (например, превосходство факсимильной связи над телексом).
- *Сложность*: трудность как неотъемлемая составляющая новой идеи или товара. Высокий уровень сложности означает повышенные затраты потребителей на обучение (персональные компьютеры).
- *Совместимость*: насколько инновация совпадает с установленной практикой потенциальных пользователей. Если потребители должны изменить свой привычный порядок действий, возникают затраты на переключение или адаптацию, а скорость диффузии инновации снижается. И наоборот, если новый товар полностью совместим с покупательскими привычками, принятие может произойти очень быстро (первый случай — электрическая зубная щетка, второй — зубная паста с фтором).
- *Коммуникативность*: простота донесения сущности инновации до потенциальных пользователей. Некоторые выгоды находятся, что называется, на

виду, некоторые товары демонстрируют сами себя (автомобили, телефоны, видеоманитофоны и т. д.). И наоборот, инновации с «долгосрочными» выгодами (такие, как охрана здоровья) продвигать сложнее, а потому и диффузия в этом случае происходит медленнее.

- *Возможность апробации:* возможность испытать новый товар в малом объеме до совершения полномасштабной покупки, сокращающая затраты.

На скорость диффузии могут влиять и другие факторы, к примеру степень неопределенности самой инновации (особенно это касается прерывистых инноваций) [16]. Неопределенность может иметь три источника:

- неопределенность в отношении реальности заявленных выгод, особенно если эти выгоды проявляются в долгосрочной перспективе;
- неопределенность в отношении затрат на принятие инновации (сопротивление переменам), связанная с внедрением данной инновации в жизнь потребителя или организации;
- неопределенность в отношении возможностей самой инновации, а также длительности ее жизненного цикла.

Представляется важным проанализировать все эти факторы, прежде чем вывести инновацию на рынок. Это поможет правильно определить длительность стадии внедрения, а также разработать наиболее подходящую коммуникационную программу.

Категории пользователей

Э. Роджерс определяет диффузию инноваций как *способ распространения новых идей, товаров или практик в культуре* или, в терминах маркетинга, на целевом рынке [36, с. 5]. Он предложил классифицировать пользователей в зависимости от времени принятия инновации. Всего выделяются пять типов, начиная с тех, кто принимают новый товар первыми, и заканчивая теми, кто делает это последними (рис. 11.8). При этом предполагается, что количество людей в каждой из пяти категорий подчиняется закону нормального распределения.



Рис. 11.8. Классификация пользователей по относительному времени принятия инновации [36]

1. Новаторы (2,5%): самые первые покупатели инновации; они независимы, азартны, готовы рискнуть и испытать новую идею. Составляют очень маленький процент от общей массы потребителей.
2. Ранние последователи (13,5%): более крупная группа, состоящая из лидеров мнений в рамках своих сообществ. Они принимают новые идеи легко, но проявляют осторожность.
3. Раннее большинство (34%): воспринимают новые идеи раньше среднего потребителя, но нуждаются в информации и редко становятся лидерами.
4. Позднее большинство (34%): состоит из скептиков, принимающих инновацию только после того, как большинство потребителей уже познакомились с ней. Следуют правилу большинства.
5. «Инертные» (16%): приверженцы традиций, подозрительно относящиеся к переменам и сопротивляющиеся им.

Деление потребителей на указанные категории в некоторой мере следует закону нормального распределения. Функция распределения имеет вид *S-образной кривой*.

Динамический анализ разработки новых товаров

Выпуск нового товара — стратегическое решение, в принятии которого участвует не только маркетинговая, но и все остальные службы фирмы. Успех этого процесса во многом зависит от координации действий каждого из участвующих отделов. Кроме того, немаловажную роль играет фактор времени, от которого может зависеть прибыльность нового товара. Для обеспечения хорошей координации фирма должна иметь в своем распоряжении аналитические инструменты, позволяющие поэтапно отслеживать процесс разработки и определять, насколько он соответствует целям, относящимся к получению прибыли, и временным срокам.

Оценка финансового риска

При разработке любой стратегии важно как можно точнее определить, когда должен исчезнуть тот или иной риск. Обратившись к рис. 11.9, мы увидим, что существуют три уровня риска:

- *Точка простой безубыточности* — момент, когда новое направление деятельности выходит из сферы убытков и переходит в сферу прибылей.
- *Точка глобальной безубыточности* — момент, когда имеющаяся общая выручка покрывает имеющиеся суммарные затраты. В этот момент компания возмещает вложенный капитал.
- *Точка накопления капитала* — точка, когда новый вид деятельности начинает приносить доход, который может быть реинвестирован в продление экономически выгодного периода для данного направления или в развитие других направлений.

В идеале точка накопления капитала должна быть достигнута прежде, чем товар войдет в стадию зрелости. Это позволит компании перераспределить средства своевременно, т. е. до того, как конкурентная борьба приведет к снижению

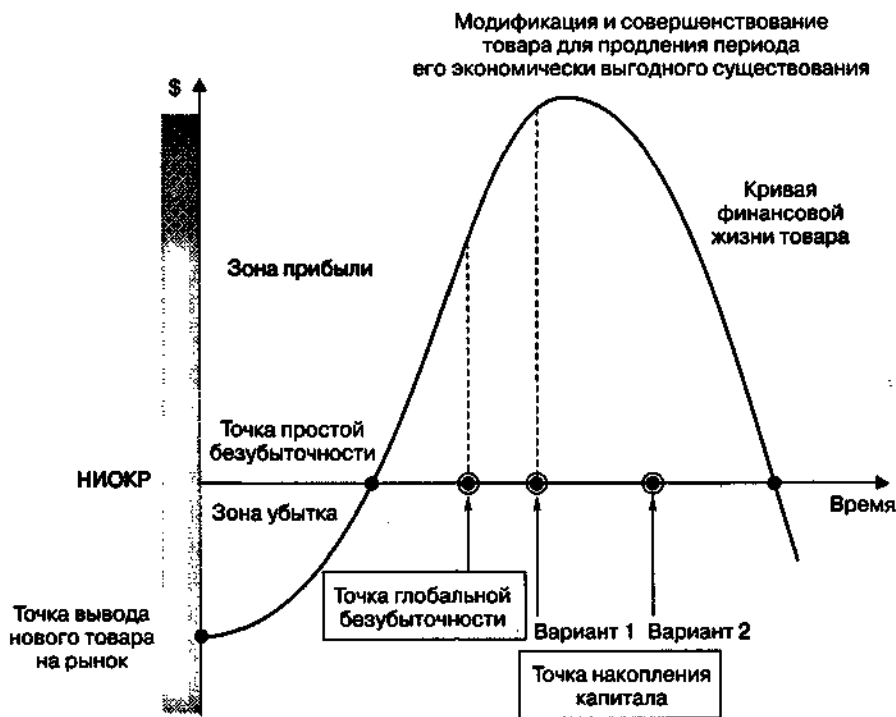


Рис. 11.9. Оценка финансового риска нового товара [9]

прибыльности. Эти три критерия в конечном итоге и определяют экономически выгодный период проекта. На практике их следует рассматривать в динамике.

Динамика процесса разработки новых товаров

Ч. Хаус и Р. Прайс разработали для фирмы «Hewlett-Packard» аналитическую систему под фирменным названием «Return Map» («Карта отдачи на капитал») [21]. Эта система позволяет членам межфункциональных команд оценивать воздействие своих решений на решения коллег по команде на протяжении всего процесса разработки, причем как с точки зрения финансовых затрат, так и с точки зрения затрат времени.

В сущности, «Return Map» есть не что иное, как динамический график безубыточности. Это двухмерный график, по оси абсцисс которого откладывается время, а по оси ординат — финансовые показатели. На оси абсцисс, как правило, используется линейная шкала, в то время как ось ординат целесообразнее градуировать в виде логарифмической шкалы (дело в том, что соотношение между выручкой от реализации одних товаров и инвестициями в последующие более чем 100 : 1). Ось x делится на три периода, соответствующих трем основным фазам любой разра-

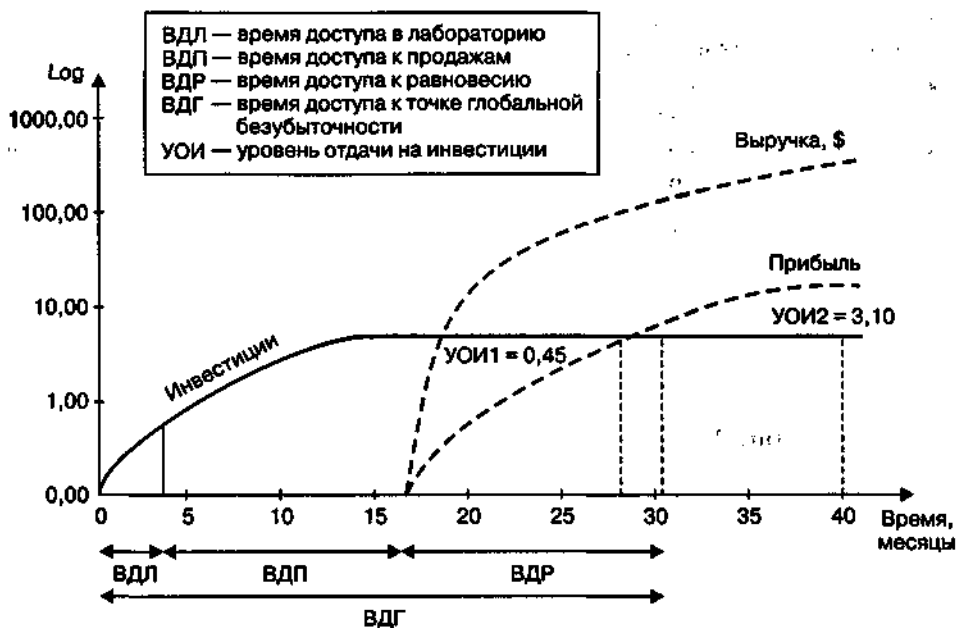


Рис. 11.10. Динамический анализ процесса разработки новых товаров [21]

ботки: фазе «исследование и анализ», фазе «разработка», заканчивающейся в момент начала производства, и фазе «производство и продажи». Пример применения данной системы отображен на рис. 11.10.

Исследования и анализ заняли 4 месяца и обошлись примерно в \$400 тыс.; разработка потребовала 12 месяцев и \$4,5 млн. Соответственно вся разработка товара от начала исследований до производства и выпуска на рынок длилась 16 месяцев и стоила \$4,9 млн (см. кривую «Инвестиции» на рис. 11.10). Стадия производства и сбыта началась в 16 периоде.

Выручка от реализации за первый год составила \$56 млн, за второй — \$145 млн. О том, насколько быстро товар был выведен на рынок и начал продаваться, можно судить по кумулятивному объему продаж. В первый год чистая прибыль составила \$2,2 млн — меньше, чем ожидалось. За второй год прибыль значительно возросла, достигла \$13 млн, и спустя примерно 16 месяцев после начала производства кривая прибыли пересекла кривую инвестиций. Таким образом, на графике отслеживаются — в стоимостном и временном выражениях — исследования и разработки, производство, объемы продаж и прибыль.

Обращаясь к представленному графику, можно вывести несколько показателей эффективности:

- время доступа в лабораторию (ВДЛ) — длительность и стоимость стадии исследований до начала стадии разработки;
- время доступа к продажам (ВДП) — длительность разработки от начала этой стадии до получения разрешения на выпуск продукции;

время доступа к равновесию (ВДР) — период от начала продаж до возмещения вложенных в товар инвестиций за счет прибыли;
 время доступа к точке глобальной безубыточности (ВДГ) — период от начала исследований до возмещения вложенных в товар инвестиций;
 уровень отдачи на инвестиции (УОИ) — отношение прибыли к сумме инвестиций в любой отрезок времени после начала производства и сбыта.

В нашем примере данные показатели эффективности составляют:

ВДЛ:	4 мес, затраты \$0,4 млн
ВДП:	12 мес, затраты \$4,5 млн
ВДР:	16 мес.
ВДГ:	32 мес.
УОИ (год 1):	$2,2/4,9 = 0,45$
УОИ (год 2):	$15,2/4,9 = 3,10$

Система «Return Map» представляется довольно эффективной, поскольку позволяет объединить три важнейшие стороны процесса разработки и внедрения новых товаров. Она демонстрирует связь между командой разработчиков товара и остальной частью компании, а также потребителями. Это типичная ситуация, когда от фирмы требуется высокий уровень рыночной ориентации.

Процедура предварительной оценки проекта

Как выбрать приоритетные проекты, когда финансовые ресурсы ограничены, возможностей много, а риски существуют в каждом проекте? Есть множество исследований, посвященных оценке инвестиционных проектов, однако предлагаемые в этой литературе методы имеют исключительно финансовый, количественный характер и не учитывают качественных критериев, которые зачастую исключительно важны для оценки привлекательности конкретного проекта. Более того, для применения этих методов требуются точные финансовые данные, а они на стадии предварительной оценки проекта далеко не всегда бывают доступны.

В качестве приблизительного, но тем не менее полезного финансового индикатора можно использовать *индекс периода окупаемости капитала* (измеряется в годах), который отвечает на вопрос: *когда мы сможем получить назад свои деньги?* Данный индекс вычисляется следующим образом:

$$\text{Период окупаемости} = \frac{\text{Затраты на разработку и коммерциализацию}}{\text{Годовая выручка от реализации (\$) \times \text{Маржа (\% от выручки)}}$$

Этот критерий прост, понятен и базируется на данных, которые имеются на стадии предварительной оценки большинства проектов. Обратная величина индекса периода окупаемости дает очень приблизительную оценку прибыли в процентах. Более строгим методом является расчет чистой приведенной стоимости или дисконтированного денежного потока (ДДП), а также внутренней ставки окупаемости (ВСО),

Во многих случаях целесообразно воспользоваться также показателем риска и индикаторами качественного типа наподобие тех, что применялись при оценке новых идей (см. рис. 11.5). В этом случае мы получим матрицу оценки проекта, образец которой приведен на рис. 11.11. В этой матрице проекты оцениваются по двум составляющим (осям):

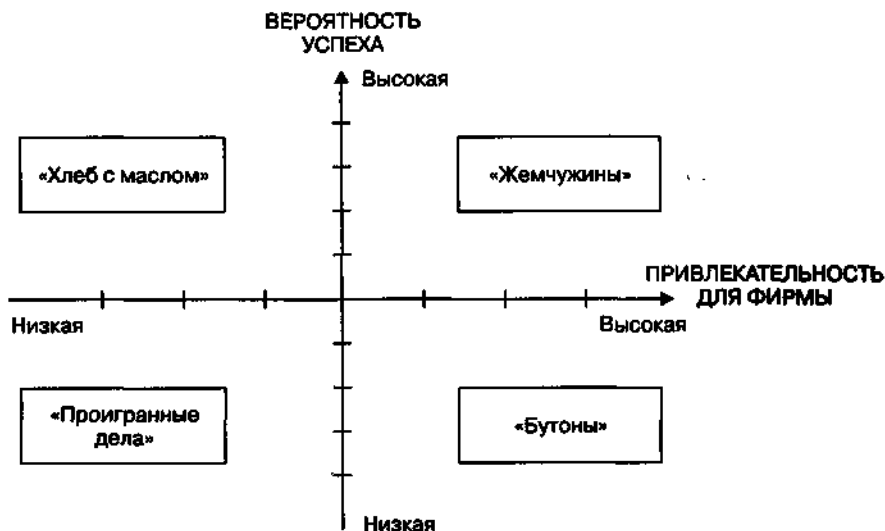


Рис. 11.11. Портфельный анализ концепций новых товаров [8]

- Первая, горизонтальная ось показывает *привлекательность каждого проекта для фирмы*. Для получения оценки используется сложный мультипараметрический индекс, основанный на количественных и качественных показателях, отражающих ценность проекта для фирмы.
- Вторая, вертикальная ось показывает *вероятность технологического и/или коммерческого успеха каждого проекта*. Эту вероятность определяет руководство фирмы по завершении стадии исследования или разработки.

Наша двухмерная система координат состоит из четырех квадрантов. Каждый проект изображается на ней в виде круга, диаметр которого пропорционален объему необходимых ресурсов:

- В правом верхнем квадранте располагаются «жемчужины» — проекты, представляющие большую привлекательность для фирмы и имеющие высокую вероятность успеха.
- В правом нижнем квадранте находятся «бутоны» — еще не «распустившиеся» проекты, весьма привлекательные, но пока труднореализуемые.
- В левый верхний квадрант попадают проекты, позволяющие фирме зарабатывать себе на «хлеб с маслом». Они характеризуются достаточно высокой вероятностью успеха (и низким риском), но имеют среднюю или низкую привлекательность для фирмы.
- В левом нижнем квадранте располагаются «проигранные дела» — безнадежные проекты с низкой коммерческой окупаемостью и низкой вероятностью успеха.

Такой портфельный анализ проводится в ходе составления очередного годового бюджета и имеет своей целью идентификацию приоритетных проектов. Правила принятия решения могут быть следующими:

- выделить ресурсы на разработку и реализацию проектов-«жемчужин» согласно их приоритетам;
- вложить средства в проработку некоторых проектов-«бутонов», а именно в сбор дополнительной рыночной информации или модификацию концепции товара;
- сократить финансирование проектов типа «хлеб с маслом», которые нередко отнимают слишком много времени и ресурсов;
- удалить из портфеля «проигранные дела».

Подобный портфельный анализ также помогает фирме правильно распределить исследовательские усилия, направленные на разработку новых проектов.

Стратегия тотального качества

Традиционно контроль качества рассматривается исключительно как защитная мера, цель которой предотвратить производственный брак и не допустить попадания дефектной продукции в продажу. Обычно эта функция выполнялась производственным подразделением. Сегодня, однако, следуя по данному японскими компаниями примеру, многие фирмы рассматривают управление качеством как конкурентное оружие огромной стратегической важности, активное применение которого позволяет расширить долю рынка. Это говорит о том, что стратегия качества имеет прямое отношение к маркетингу. Задача последнего — определить для каждого товара или услуги *ожидаемый уровень превосходства* над конкурентами.

Качество с точки зрения покупателя

Для покупателя «качественный товар» не обязательно означает высокий комфорт и роскошь. За этим понятием может скрываться товар, который доставляет удовольствие, т. е. соответствует потребностям и ожиданиям определенной целевой группы. Следовательно, качество товара можно определить следующим образом:

Качество товара есть степень соответствия всех его особенностей и характеристик совокупности потребностей покупателя, ограниченных приемлемыми для этого покупателя ценой и условиями поставки [20, с. 27].

Сопоставление товаров исключительно на основе их качества корректно только в том случае, если эти товары предназначены для удовлетворения одних и тех же потребностей и имеют примерно одинаковую цену. Удовлетворенность покупателя — функция, зависящая от степени соответствия его ожиданий реальным возможностям товара.

Функция, которую выполняют покупательские потребности, состоит в установлении необходимого для компании уровня превосходства. Управление качеством, помимо всего прочего, включает в себя осведомленность об ожиданиях целевых потребителей и мотивах совершения покупки.

Человек, приобретающий «Renault 5», и человек, покупающий «Mercedes 190E», рассчитывают получить от своих автомобилей совершенно разные выгоды. При этом оба транспортных средства могут быть качественными, т. е. соответствовать уровню превосходства, востребованному покупателями при данных уровнях цен.

Учитывая многообразие потребностей, уровень превосходства каждого товара необходимо определять для каждого целевого сегмента в отдельности. Это означает, что конкретному уровню превосходства и диапазону приемлемых цен соответствуют свои выгоды или ценности. Следовательно, разработка стратегии качества включает в себя сегментационный анализ рынка.

Основные характеристики качества

Как было показано ранее, покупатели воспринимают товары как совокупности свойств (атрибутов), выполняющих базовую функцию, а также другие, дополнительные функции и выгоды. Управление качеством предполагает разбиение общего, или тотального, понятия качества на более мелкие составляющие с целью установления норм или стандартов для каждой из них.

Составляющие качества товара

Д. Гарвин называет следующие восемь составляющих качества товара [17]:

- *Эффективность использования товара или услуги*: способность товара выполнять свою основную функцию.
- *Уникальные особенности*: совокупность других преимуществ, которые предлагает товар в дополнение к своей основной функции.
- *Конформность*: соответствие нормам и стандартам, отвечающим определенному уровню превосходства.
- *Надежность*: отсутствие дефектов или перебоев в работе в течение установленного периода.
- *Долговечность*: период нормальной эксплуатации (ресурс) товара или частота его использования до выхода из строя.
- *Сервис*: масштаб, быстрота и эффективность сервисных услуг, предлагаемых до, во время и после покупки.
- *Эстетичность, или внешний вид*: дизайн, облик, цвет, вкус товара и т. д. (это весьма субъективная составляющая).
- *Воспринимаемое качество*: репутация или воспринимаемый имидж товара или торговой марки.

Программа контроля качества должна предусматривать стандарты для каждой из этих составляющих, а также систему мониторинга, которая не позволит отклоняться от этих стандартов. Каждая из перечисленных компонент позволяет отличать товар от аналогичного товара конкурентов.

Составляющие качества услуги

Похожий процесс может применяться и в управлении *качеством услуг*, или качеством сервиса. Правда, ввиду неосвязаемости последних задача эта гораздо сложнее [24], [22], что проиллюстрировано на рис. 11.12.

В ходе эмпирических исследований во Франции [15] и в США [31] были установлены десять факторов, определяющих восприятие качества услуги:

- *Компетентность* означает обладание необходимыми для оказания услуги навыками и знаниями.

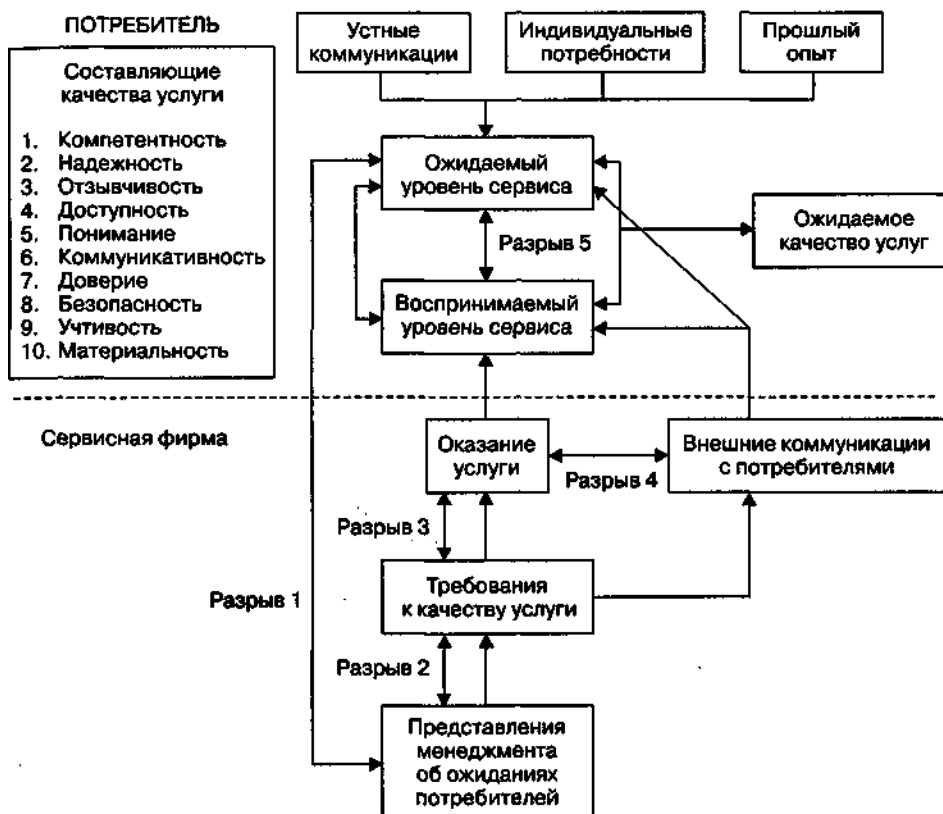


Рис. 11.12. Составляющие качества услуги [45, с. 46]

Надежность включает в себя стабильность качества и собственно функциональную надежность, а также правильное оказание услуги в ситуации «первой покупки». Под надежностью понимается и умение фирмы держать свои обещания.

Отзывчивость связана с желанием и готовностью персонала оказывать услуги. Она включает в себя также своевременность сервиса.

Доступность может быть как физической, так и психологической. Под доступом понимается открытость обслуживающего персонала и простота контактов с ним.

Понимание или знание потребителя — это попытки понять потребности клиента.

Коммуникативность означает информирование потребителей на понятном им языке, а также умение слушать. Может случиться так, что компания должна будет по-разному общаться с разными клиентами.

Доверие включает в себя достоверность, правдоподобность и честность. Доверие предполагает, что обслуживающий персонал в первую очередь руководствуется интересами клиентов.

- *Безопасность* — отсутствие опасности, риска, сомнений. Включает: физическую безопасность, финансовое и моральное спокойствие.
- *Учтивость* предполагает вежливость, уважительное отношение, предупредительность и дружелюбность персонала, с которым контактирует клиент.
- *Материальность* включает в себя физические параметры услуги: помещение, внешний вид персонала, физические элементы услуги и т. д.

В какой-то мере этот список из десяти составляющих качества услуги можно назвать избыточным [31, табл. 1, с. 47]. Каждая организация должна приспособить их к конкретной ситуации и установить стандарты качества, другими словами, свои обязательства перед потребителями. Данные стандарты, или нормы, должны быть измеримы.

Авиакомпания *Lufthansa* недавно добавила в свое сервисное обещание строку: «Бизнесменам необходимо прибывать в пункты назначения, а не ждать». На языке стандартов это означает следующее: «Пассажир должен ждать не более 30 минут». В указанном обещании также «зашифрованы» нормы в отношении регистрации багажа, времени полета, расписания и получения багажа по прибытии [22, с. 99].

После того как стандарты будут определены, их необходимо довести до сведения и «привить» работникам компании.

Разработка стратегии тотального качества

Стратегия тотального качества — это унифицированный, интегрированный и систематический подход к управлению качеством. Как мы видели, общее, или тотальное, качество — понятие многомерное. На первый взгляд оно состоит из двух компонент: качества товара (эффективность, особенности, надежность) и качества сервиса (коммуникабельность, отзывчивость). Из рис. 11.13 можно также увидеть, что тотальное качество зависит от различных функций, взаимодействующих между собой.

Р. Доминго высказывает мнение, что, в сущности, потребителю нужен не просто высококачественный товар, а товар дешевый и к тому же предоставленный вовремя или даже ранее намеченного срока. «Хорошо, дешево и быстро» — это триада качества, цены и доставки. Под доставкой в данном случае понимается вся сбытовая и коммуникационная деятельность, сопровождающая продажу товара или услуги.

Наличие у компании высококачественного товара не позволяет говорить, что в ней практикуется тотальное управление качеством, если ее цена высока или неконкурентоспособна либо если ее служба доставки работает медленно или плохо организована. Эффективность мирового класса — это товар, продаваемый по низкой цене и быстро доставляемый покупателю. Таково универсальное ожидание любого потребителя любого товара или услуги в любой части света.

Резюме

Термин «инновация» имеет широкое значение, относясь к целому ряду возможных вариантов — от незначительных улучшений и до прорывных нововведений.

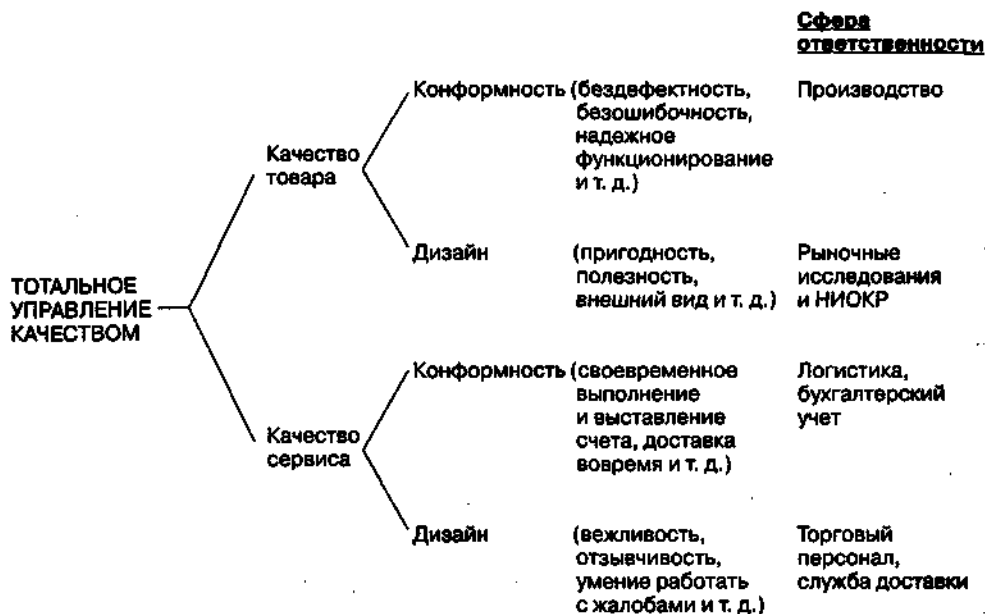


Рис. 11.13. Компоненты тотального качества [12, с. 250]

Важно четко осознавать все многообразие инноваций и сопутствующие им риски. В частности, следует различать инновации, втягиваемые рынком, и инновации, вталкиваемые технологическим прогрессом. Исследования успехов и неудач новых товаров показывают, что риск провала очень высок и что успех напрямую зависит от качества управления процессом разработки нового товара, а не просто от везения или ситуации, в которой находится фирма. Процесс разработки нового товара состоит из трех стадий: (а) стадии идей (выработка и отбор); (б) стадии концепции (разработка, проверка, анализ возможностей производства и сбыта); (в) стадии вывода на рынок. В ориентированных на рынок компаниях этот процесс происходит скорее параллельно, нежели последовательно, что обеспечивает лучшую межфункциональную координацию. Стадия выработки концепции имеет принципиальное значение для изначальной ориентации на рынок, а также для продуманного подхода к созданию экологически безопасного товара. В ходе бизнес-анализа проводится динамическая оценка экономической жизнеспособности нового товара при разных маркетинговых программах, а также оценка риска нового проекта. Ориентированная на рынок фирма стремится к тому, чтобы ее портфель проектов всегда был сбалансирован. Портфельный анализ — полезный инструмент идентификации приоритетных проектов. Под тотальным качеством, с точки зрения покупателя, понимается степень соответствия воспринимаемой эффективности товара ожиданиям покупателя. Качество — концепция многомерная, а программа контроля качества заключается в установлении норм и стандартов для каждой ее составляющей.

Вопросы и задания

1. Проведите морфологический анализ одного из следующих трех товаров: офисное кресло, электрическая фритюрница, папка для хранения документов.
2. Вы отвечаете за выпуск на рынок нового электронного устройства автоматической записи телепрограмм, осуществляемой посредством системы кодов (типа «Show-View»), Составьте письменное описание концепции товара для: (а) доведения до рекламного агентства в виде творческого резюме; (б) проверки концепции на выборке домохозяек в возрасте от 40 лет, имеющих видеоманитофон.
3. Компания *Agrifood* специализируется на производстве и реализации закусок-снеков. Каждый год она выводит на рынок несколько новых товаров под своей торговой маркой. Жизненный цикл этого типа товаров можно определить как всплеск кратковременной популярности с последующим понижением продаж и установлением стабильности в течение трех лет после выпуска. Объем продаж за первый год в среднем составляет около 10 тыс. коробок (по 35 упаковок в каждой). В течение двух последующих лет продажи падают на 30% в год, а затем стабилизируются на достигнутом уровне. В зависимости от продукта в 20 случаях из 100 объемы продаж в первый год могут быть на 20% выше или ниже среднего уровня. Рекламный бюджет первого года равен 10 млн, второго и третьего — по 3 млн. Розничная цена одной упаковки составляет 90 франков (F), прямые издержки на единицу продукции — 33F. Постоянные расходы на каждый новый товар равняются приблизительно 3 млн франков в год. Рассчитайте точки простой и глобальной безубыточности для периода в три года при условии, что целевая норма рентабельности капитала составляет 10% при инвестициях в 50 млн франков. Как вы будете оценивать риск выпуска нового товара для этой фирмы?
4. Приведите три примера товаров мировой новизны. Укажите базовые элементы этих инноваций и типы рисков, с которыми сталкиваются выпускающие их фирмы.
5. В чем, по вашему мнению, заключаются преимущества и недостатки параллельного и последовательного подходов к организации процесса разработки нового товара?
6. Туристическое агентство *Frontiers* разработало различные концепции путевок с учетом трех характеристик: вид отдыха, место и цена, каждая из которых имеет по три градации. Проверка этих концепций проводилась путем исследования трех сегментов потенциальных клиентов: молодежи, семей и пожилых людей. С помощью совместного анализа были определены следующие полезности:

Характеристики	Сегмент: молодежь	Сегмент: семьи	Сегмент: пожилые люди
Вид отдыха:			
культурный	+0,10	-0,20	+0,20
спортивный	+0,30	-0,10	-0,20
свободный	-0,40	+0,30	0

Характеристики	Сегмент: молодежь	Сегмент: семьи	Сегмент: пожилые люди
Цены:			
\$4000	+0,50	+0,40	+0,30
\$8000	-0,10	-0,10	-0,10
\$10 000	-0,40	-0,30	-0,20
Место:			
море	+0,10	+0,50	-0,30
горы	+0,10	+0,10	-0,10
города	-0,20	-0,60	+0,40

Проанализируйте чувствительность каждого сегмента к различным качествам услуги. Какой вариант вы бы предложили в качестве приоритетного для каждого из сегментов? Можно ли разработать концепцию услуги, которая подойдет всем трем сегментам?

Глава 12

ОРИЕНТАЦИЯ НА РЫНОК ПРИ ПРИНЯТИИ РЕШЕНИЙ О КАНАЛАХ СБЫТА

На большинстве рынков физическая и психологическая дистанция между производителями и конечными пользователями такова, что эффективное согласование спроса и предложения невозможно без участия посредников. Важность оптовых и розничных фирм обусловлена тем, что производители не в состоянии самостоятельно выполнять все функции распределения, необходимые в условиях свободного и конкурентного обмена, укладываясь при этом в разумные стоимостные рамки. Для производителя привлечение посредников означает утрату контроля над определенными функциями сбыта, так как фирма поручает сторонним организациям задачи, которые, в принципе, могли бы выполнять ее собственные службы маркетинга и продаж. Таким образом, с точки зрения фирмы решения о каналах распределения относятся к разряду принципиально важных. Структура канала распределения должна соответствовать стратегии фирмы, а также потребностям целевого сегмента. Построение такой структуры — важнейшее стратегическое решение, которое принимается нечасто и не допускает произвольных модификаций. В этой главе мы сперва рассмотрим решения о выборе структуры каналов сбыта с точки зрения производителя (рис. 12.1), а затем проанализируем стратегии позиционирования, применяемые в розничной торговле потребительскими товарами.

Цели главы

Изучив эту главу, вы получите представление о:

- роли и функциях каналов сбыта в рыночной экономике;
- причинах использования каналов сбыта и выполняемых ими задачах;
- основных конфигурациях каналов распределения и структуре сбытовых издержек в каждой из этих конфигураций;
- различных стратегиях охвата рынка и коммуникации, доступных производителю;
- стратегических маркетинговых аспектах, с которыми сталкиваются современные предприятия розничной торговли;
- потенциале электронной коммерции и прямого маркетинга;
- альтернативных стратегиях выхода на зарубежные рынки.

Экономическая роль каналов сбыта

Канал сбыта — это структура, формируемая независимыми партнерами, участвующими в процессе предоставления товаров и услуг потребителям или промышлен-

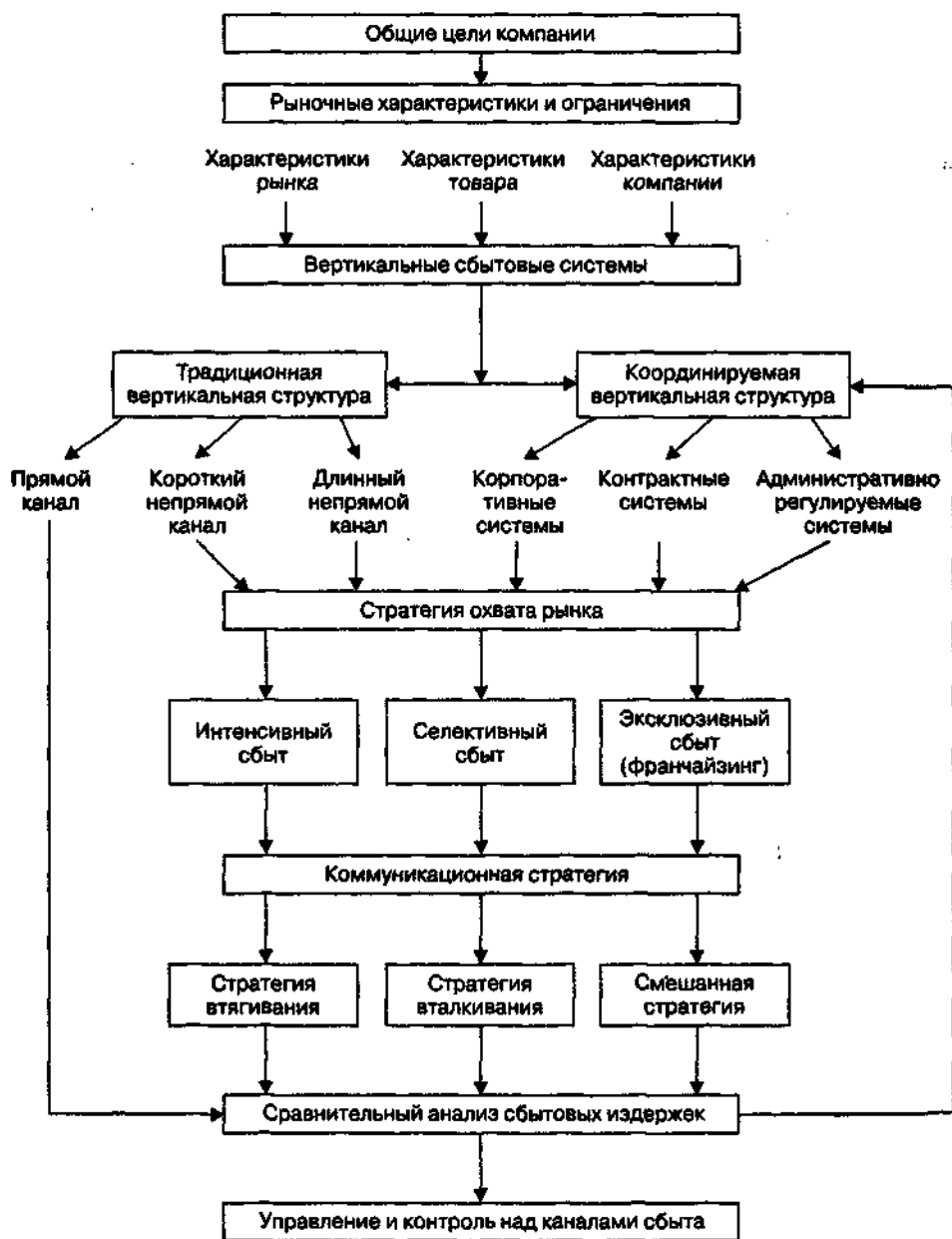


Рис. 12.1. Стратегические решения по каналам сбыта

ленным пользователям для потребления или дальнейшего использования. Этими партнерами являются производители, посредники и конечные пользователи. Каналы сбыта — организованные структуры, задача которых — содействовать процессам обмена. В рыночной экономике они играют роль моста между произ-

водителями и конечными пользователями: предоставляют товары там, где они необходимы, и тогда, когда они необходимы, при соответствующих условиях торговли. Каналы сбыта создают полезность с точки зрения времени, пространства и состояния, что и составляет добавленную стоимость распределения.

Функции сбыта

Сбытовые каналы выполняют множество функций, выгодных производителю, потребителю или тому и другому. С точки зрения производителей, каналы распределения выполняют семь различных функций:

- *транспортировка*: перемещение товаров ближе к потребителям или промышленным пользователям;
- *разделение крупных партий на более мелкие*: предоставление товаров в количестве или объеме, наиболее соответствующем покупательским привычкам потребителей;
- *хранение*: предоставление товаров в момент покупки или использования, что отчасти избавляет производителя от необходимости хранить готовую продукцию на собственных складах;
- » *сортровка*: действия по созданию наборов взаимодополняющих товаров, адаптированных для использования;
- *контакты*: установление персональных отношений с удаленными и многочисленными потребителями;
- *информирование*: сбор и распространение информации о потребностях рынка, товарах и условиях торговли;
- *продвижение*: продвижение товаров посредством рекламы и стимулирования сбыта в местах покупок.

В дополнение к этим основным функциям посредники также осуществляют кредитование, предоставляют гарантии, обеспечивают доставку, ремонт, обслуживание и т. д. Главная экономическая функция каналов распределения заключается в ликвидации несоответствия, существующего между спросом и предложением.

Потоки распределения

В процессе выполнения вышеуказанных функций между сторонами — участниками обмена возникают дистрибуторские потоки. Часть из них направлена вперед, к потребителю (права собственности, физические товары, продвижение), часть — в обратном направлении, к производителю (заказы и оплата), третьи же имеют двустороннюю направленность (информация). Всего в сбытовом канале можно выделить пять основных потоков:

- *поток прав собственности*: переход права собственности на товары от одной организации к другой;
- *физический поток*: физическое движение товаров от производителя к конечному пользователю;
- *поток заказов*: заказы от посредников из канала распределения направляются к производителю;

- *денежный поток*: покупатели оплачивают счета продавцов через финансовые учреждения;
- *информационный поток*: передача информации рынку и/или производителю по инициативе производителя и/или посредников.

При формировании сбытовых каналов основной вопрос заключается не в том, нужны ли эти функции и потоки, а в том, кто должен выполнять эти функции и управлять потоками. Как функции, так и управление потоками распределения могут быть сосредоточены в руках разных участников канала. Однако следует определить, кто может осуществлять эти экономические функции наиболее эффективно: производитель, посредник или потребитель.

Для чего нужны каналы сбыта?

От функций распределения невозможно отказаться, но их осуществление можно поручить другим, более эффективным участникам канала. В сущности, все инновации в системах распределения отражают открытие более эффективных способов управления представленными выше экономическими функциями или потоками. Посредники обладают различными инструментами, которые позволяют им выполнять функции распределения с меньшими финансовыми затратами, чем это мог бы сделать потребитель или производитель. Это особенно заметно в сфере потребительских товаров, так как в этом случае мы имеем дело с большим числом географически рассредоточенных потребителей.

Сокращение количества контактов

Чем больше партнеров в сбытовой системе, тем сложнее процесс обмена. Как показано на рис. 12.2, в децентрализованной системе число контактов, необходимых для поддержания взаимодействия всех партнеров по процессу обмена, намного выше, чем в централизованной. Так, в случае с тремя производителями и пятью розничными торговцами, закупающими продукцию каждого производителя, требуется 15 межфирменных контактов. Если производитель работает с этими же торговцами через одного оптовика, число необходимых контактов снижается до 8. Таким образом, централизованная система с привлечением посредников более эффективна, чем децентрализованная система, так как в первом случае требуется меньше контактов для установления соответствия между спросом и предложением.

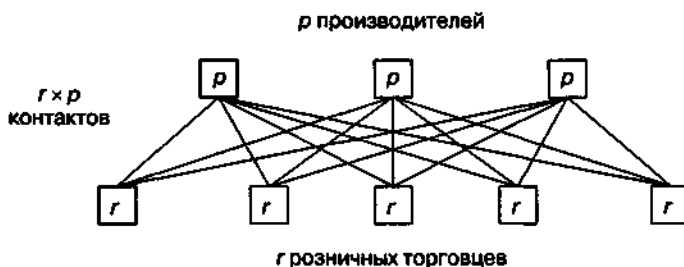
Экономия на масштабе

Группируя товары нескольких производителей, посредники могут выполнять одну или несколько функций распределения более эффективно, чем сами изготовители. Например, затраты на одного торгового представителя оптовой фирмы распределяются между несколькими производителями, так что каждый из них платит меньше, чем за содержание «эксклюзивного» агента.

Уменьшение функционального несоответствия

Закупая у производителей большие объемы продукции, храня ее и разбивая на удобные для потребителей партии, оптовые и розничные торговцы дают производителям и их покупателям возможность экономить ресурсы. Вместо того чтобы

а) Сбыт без посредников



б) Сбыт с посредником

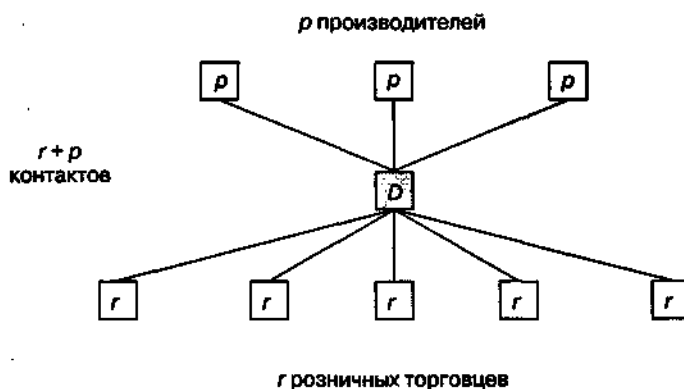


Рис. 12.2. Количество контактов при разных системах сбыта

выпускать продукцию малыми партиями, по одной для каждого отдельного заказчика, производители могут пользоваться эффектом масштаба. Точно так же их покупатели могут приобретать товары в небольших количествах, не «замораживая» капитал в крупных запасах.

Если какая-либо организация совмещает в себе две разные функции (например, производство и сбыт) и оптимальные масштабы выполнения этих функций различны, возникает опасность, что одна из них (или даже обе) не будут достигать оптимального уровня выполнения. В этом случае увеличиваются затраты, а значит, и цены. Когда некоторые функции поручаются посредникам, затраты и цены производителя снижаются.

Улучшение ассортимента

На уровне производителя номенклатура выпускаемой продукции во многом определяется технологическими аспектами, в то время как ассортимент востребованных потребителями товаров — ситуацией использования. Как правило, потребителям требуется *ограниченное количество самых разнообразных товаров*. Роль посредников в том и состоит, чтобы создавать широкий ассортимент товаров, которые потребители могут приобрести в одном месте в ходе одной сделки.

Соответственно на поиски необходимых товаров потребителям приходится тратить меньше времени и усилий. Такая же экономия усилий возникает и со стороны производителя. Например, производитель ограниченной номенклатуры скобяных товаров мог бы открыть собственные магазины лишь в том случае, если бы те были готовы аккумулировать достаточно широкий ассортимент данной продукции — такой, которая обычно встречается в хозяйственных магазинах. В большинстве случаев оптовые торговцы скобяными изделиями выполняют эту ассортиментную функцию более эффективно, чем индивидуальные производители.

Повышение качества обслуживания

Посредник ближе к конечным пользователям и поэтому может лучше разбираться в их потребностях и желаниях, а также адаптировать ассортимент к условиям местного рынка.

Впрочем, превосходство посредников в том, что касается эффективности в рыночной системе, не абсолютно. Отдельно взятый посредник существует в структуре канала распределения лишь до тех пор, пока остальные партнеры по процессу обмена не видят другого, более рационального способа выполнения сбытовой функции. Таким образом, вопрос о том, кто должен осуществлять различные дистрибьюторские функции, — это вопрос относительной эффективности потенциальных участников.

Структуры каналов сбыта

Выбор структуры сбытового канала сводится к решению вопроса о том, какие обязанности должны выполнять различные участники процесса обмена. С точки зрения производителя, прежде всего необходимо решить, следует ли поручать определенные сбытовые функции другим фирмам, и если да, то в какой степени и при какой торговой конъюнктуре.

Типы посредников

В свою сбытовую сеть фирма может включить всего четыре категории посредников: оптовых торговцев, розничных торговцев, агентов и специализированные сервисные компании.

Оптовые торговцы

Эти посредники обычно осуществляют продажи другим продавцам, таким как розничные торговцы, институциональные и промышленные покупатели (гостиницы, рестораны, строительные организации), но, как правило, не индивидуальным потребителям. Они приобретают право собственности на закупаемые товары и могут быстро выполнять заказы, так как в большинстве случаев находятся ближе к потребителям, чем производители. В этом смысле показателен пример с организацией оптовой торговли в фармацевтической промышленности Франции (вставка 12.1).

Оптовые торговцы закупают большие партии товаров у производителей и в меньших количествах перепродают их розничным торговцам. За счет работы с несколь-

Вставка 12.1. Оптовые торговцы в фармацевтической промышленности

- Каким образом 350 фармацевтических лабораторий и 250 поставщиков лекарственных препаратов могут быстро реагировать на потребности 22 тыс. французских аптек при условии, что ежедневно в стране продается 12 млн наименований медицинских товаров?
- Специально для этого французские оптовые торговцы покрыли всю территорию Франции сетью складов. В результате эти оптовики на сегодняшний день распространяют 81 % всех медицинских товаров. Оставшиеся 19% доставляются напрямую в больницы (12%) и в аптеки (7%).
- Аптеки размещают заказы два раза в день при помощи электронных средств связи. Заказанные препараты доставляются к полудню, до закрытия школ, либо на следующее утро, перед открытием аптеки. На выполнение заказа у персонала есть не более двух часов.

Источник: «Le Monde», 16 марта 1993 г.

кими источниками поставок оптовики, как правило, формируют ассортимент из нескольких наименований продукции родственных категорий. В пищевой промышленности оптовые торговцы с полным циклом обслуживания испытывают серьезную конкуренцию со стороны крупных розничных сетей, которые могут выполнять оптовые функции самостоятельно. В ответ на это оптовики создают *добровольные сети* — организованные оптовиками группы независимых розничных торговцев, совместно осуществляющих закупки и мерчандайзинг.

Розничные торговцы

Розничные торговцы продают товары и услуги непосредственно потребителям для личного (т. е. некоммерческого) использования. Они принимают право собственности на реализуемые товары. Доход розничного торговца состоит из торговой наценки — разницы между ценой, которую он устанавливает на продукцию, и той суммой, за которую он эту продукцию приобретает. Существуют разные способы классификации розничных торговцев. Традиционная классификация делит независимых торговцев на три типа: розничные торговцы пищевыми товарами, специализированные розничные торговцы и «кустарные» торговцы (пекари, мясники и т. п.).

Также можно классифицировать торговцев по объему предлагаемых услуг (розничная торговля с самообслуживанием и с полным циклом) и по методам работы (малая наценка/большой товарооборот или высокая наценка/малый товарооборот). Торговцы с низкой наценкой и большим оборотом конкурируют главным образом за счет цен, в то время как розничные торговцы второго типа концентрируются преимущественно на уникальном ассортименте, товарах особого спроса, сервисе и на престиже магазина. В большинстве стран Европы число независимых розничных торговцев резко сократилось, чему прежде всего способствовала конкуренция со стороны крупных розничных сетей.

Интегрированный сбыт

С начала XX в. в системе сбыта произошли глубокие перемены. Кратко рассмотрим основные из них:

- Первое революционное изменение относится к 1852 г., когда в Париже был открыт первый *универмаг*. Данная форма торговли содержала целый ряд инновационных принципов: тут и широкий ассортимент товаров, и низкая торговая наценка с быстрой оборачиваемостью, и маркировка/демонстрация цен, и свободный вход, ни в коей мере не обязывающий посетителя совершить покупку. На сегодняшний день наиболее известны такие универмаги, как *Harrods* (Лондон), *Gaieties Lafayettes* (Париж), *Macy's* (Нью-Йорк). *La Rinascente* (Милан) и др.
- Следующим поколением розничной торговли стали *сети специализированных магазинов*, располагающихся в торговых центрах на окраинах городов или в пригородах, ближе к потребителям. Данная концепция основана на ограниченном ассортименте и эффекте масштаба, обусловленном большими объемами закупок.
- Следующее поколение составили так называемые *популярные магазины*. Они предлагают товары по невысоким ценам, устанавливая низкую наценку и надеясь на большой товарооборот, и предоставляют минимум услуг (например, сеть магазинов *Prisunic* во Франции и в Бельгии).
- Четвертым этапом эволюции стало появление супермаркетов — концепции магазина, предполагающей самообслуживание и обеспечение всех потребностей клиентов в продуктах питания, бытовых и хозяйственных товарах. В сущности, это концепция всех необходимых покупок за один визит. Постепенно супермаркеты превратились в еще большие по площади магазины: супермагазины, или *гипермаркеты* (например, *Carrefour* Франции).

Концепция супермаркета пользуется в Европе огромным успехом, в особенности в секторе быстрооборачиваемых потребительских товаров. Эта формула торговли характеризуется шестью управленческими правилами:

- Широкий ассортимент и большое разнообразие популярных товаров, что способствует большому объему покупок и быстрой оборачиваемости запасов.
- Низкие закупочные цены благодаря большим объемам закупок и рыночной власти над поставщиками.
- Низкая наценка и низкие розничные цены.
- Динамичное продвижение для привлечения потребителей в магазин.
- Экономия на масштабе в физическом распределении (на транспортировке, хранении и упаковке).
- Длительные отсрочки платежей (как правило, на 90 дней) при закупках товаров, обычно реализуемых в течение 15 дней, для накопления дополнительных финансовых ресурсов.

Благодаря этой формуле интегрированные торговые посредники приобрели значительное конкурентное преимущество над независимыми розничными торговцами. Сегодня ситуация меняется: у потребителей появляются новые ожидания, а независимые торговцы предлагают новые концепции магазинов.

Новые продовольственные магазины-дискаунтеры

В настоящее время эволюция массовой розничной торговли проходит пятый этап, характеризующийся появлением *магазинов-дискаунтеров*, среди которых

в Западной Европе лидируют немецкие *Aldi* и *Lidl* (табл. 12.1). Данная система розничной торговли отличается стабильно низкими ценами на весь ассортимент товаров, что достигается за счет систематического контроля над издержками и политики ограниченного сервиса.

Таблица 12.1

Доля продовольственных магазинов-дискаунтеров в Европе [11], [16]

Страна	Доля, %
Германия	23
Бельгия	20
Дания	14
Нидерланды	9
Испания	9
Великобритания	7,8
Франция	7,5
Италия	3

Перечислим основные особенности торговли по сниженным ценам, иногда называемой *минимальным маркетингом*, на примере магазинов *Aldi*:

- ограниченная торговая площадь (3-7 тыс. кв. футов в Великобритании, в среднем 662 м² во Франции) [17];
- узкий ассортимент товаров (приблизительно 600 продуктовых линий) с одним предложением в каждой товарной категории. Товары размещаются в крупных упаковках на паллетах;
- приблизительно 70% ассортимента составляют частные торговые марки, или бренды, «упакованные специально для *Aldi*»;
- цены, как правило, на 20-25% ниже, чем в средних и крупных магазинах;
- небольшое число (4 или 5) универсальных работников торгового зала;
- электронные кассовые машины не используются, кассиры помнят большинство цен;
- оплата производится только наличными, кредитные карты не принимаются;
- полиэтиленовые пакеты предлагаются за плату, сами магазины часто представляют собой модернизированные склады или кинотеатры.

Согласно исследованию *LSA*, во Франции торговля по сниженным ценам процветает: в 1998 г. в стране было зарегистрировано свыше 2 тыс. магазинов-дискаунтеров, а их доля рынка составляет от 6 до 7% и продолжает расти. Лидерство держат немецкие сети *Aldi* и *Lidl*, за ними следуют *Leader Price* и *Le Marche Discount*. Значительный рост магазинов-дискаунтеров наблюдается и в Великобритании, где развиваются сети *Aldi*, *Rewe* (также немецкая) и *Netto* (Дания). Доминируют на рынке сниженных цен британские сети *Kwik Save* и *Lo Cost*.

Агенты

Это функциональные посредники, не приобретающие право собственности на товары, но организующие закупки или поставки от имени своих клиентов или

принципалов. Услуги агента оплачиваются как комиссионное вознаграждение, размер которого зависит от объема покупок или продаж. В большинстве своем агенты — это независимые предприниматели, представляющие интересы клиентских организаций. К наиболее распространенным типам агентов относятся агенты по импорту и экспорту, трейдеры, брокеры, представители фирм-производителей. Последние обычно работают от лица нескольких компаний и предлагают неконкурирующие, взаимодополняющие товары на эксклюзивной территории внутреннего рынка или в других странах.

Специализированные сервисные компании

Специализированные сервисные компании — это коммерческие организации, выполняющие другие дистрибьюторские задачи помимо закупки, продажи и передачи права собственности. С точки зрения фирмы это подрядчики, специализирующиеся на выполнении определенных сбытовых функций. Наибольшее распространение получили такие типы специализированных компаний, как транспортные агентства, складские агентства, рекламные агентства, фирмы, проводящие рыночные исследования, финансовые агентства, страховые компании и т. д. Они включаются в маркетинговый канал по мере необходимости, а их услуги оплачиваются в форме комиссионных или фиксированных гонораров.

В процессе сбыта участвует много различных организаций. Структура канала зависит от того, как различные сбытовые функции распределяются между участниками.

Конфигурации канала сбыта

Канал сбыта характеризуется числом промежуточных уровней, разделяющих производителя и конечного пользователя. На рис. 12.3 представлено несколько видов структур, применяемых для распространения товаров производственного и потребительского назначения. Различают прямые и непрямые сбытовые системы:

- В *системе прямого сбыта* производитель продает свою продукцию непосредственно конечному пользователю, т. е. работает без посредников. Данную структуру также называют системой прямого маркетинга.
- В *системе непрямого сбыта* в движении товаров от производителя к конечному покупателю участвуют один или несколько посредников. В зависимости от числа промежуточных уровней непрямая система может быть «короткой» или «длинной».

В сфере потребительских товаров преобладают длинные каналы распределения, включающие сразу несколько посредников. Обычно это оптовые и розничные торговцы. На рынках товаров производственного назначения каналы, как правило, короче, особенно если покупатели известны и представляют собой крупные организации. С точки зрения производителя, чем длиннее канал, тем острее стоит проблема контроля.

В большинстве рыночных ситуаций компании применяют *несколько каналов* выхода на целевые сегменты. Делается это для того, чтобы «скопировать» одну и ту же структуру с участием разных дистрибьюторов либо чтобы выйти на целевые сегменты с различными покупательскими привычками. К примеру, многие

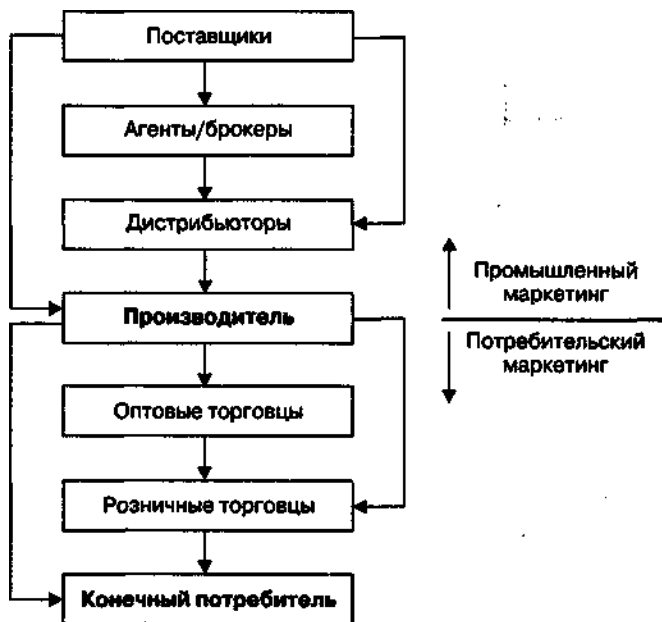


Рис. 12.3. Структура традиционной вертикальной маркетинговой системы

производственные компании обслуживают мелких заказчиков через дистрибьюторов, а крупных — силами собственного торгового персонала.

Типы конкуренции между торговыми компаниями

Между участниками системы сбыта могут возникать разные типы конкуренции (рис. 12.4):

- *Горизонтальная конкуренция.* Конкуренция между посредниками одного типа на одном и том же уровне канала.
- *Межвидовая конкуренция.* Конкуренция между разными видами посредников на одном и том же уровне канала (самообслуживание и полное обслуживание).
- *Вертикальная конкуренция.* Конкуренция между представителями разных уровней канала, например между розничными торговцами, выполняющими оптовые функции, и собственно оптовиками.
- *Конкуренция между каналами.* Конкуренция между разными системами сбыта. Например, может существовать конкуренция между непрямым распределением через оптовых и розничных торговцев, с одной стороны, и прямым маркетингом посредством адресной рассылки — с другой.

За последние 30 лет в сфере распределения произошли крупные изменения, результатом которых стало усиление конкурентной борьбы между посредниками. Наглядным примером этой эволюции может служить повсеместное распространение вертикальных маркетинговых систем.

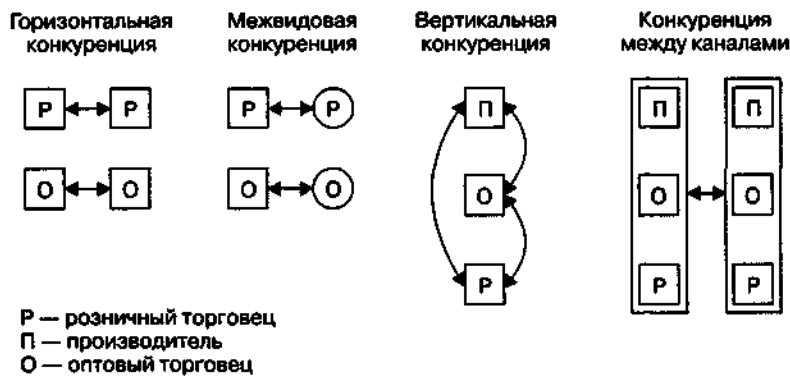


Рис. 12.4. Типы конкуренции между дистрибьюторами [22]

Факторы, влияющие на структуру канала сбыта

Выбор той или иной структуры сбытового канала во многом определяется рядом ограничений, связанных с рыночными факторами и поведением покупателей, характеристиками товара и компании. Данные факторы и их влияние на конфигурацию канала сбыта приведены в табл. 12.2.

Характеристики рынка

Размер (емкость) рынка определяется числом потенциальных покупателей. Общее эвристическое правило о связи между размером рынка и структурой канала гласит: чем больше рынок, тем вероятнее потребность в посредниках. И наоборот, чем рынок меньше, тем вероятнее, что фирма сможет отказаться от услуг посред-

Таблица 12.2
Факторы, влияющие на структуру канала сбыта

Влияющие факторы	Структура канала		
	прямой	короткий непрямой	длинный непрямой
Характеристики рынка			
Большое число покупателей		**	***
Сильный географический разброс		**	***
Большие объемы покупок	***		
Сезонный характер спроса		**	***
Характеристики товара			
Скоропортящийся товар	***		
Сложный товар	***		
Инновационный товар	***	**	
Тяжелый и громоздкий товар	***		
Стандартизированный товар		**	***
Низкая цена единицы продукции		**	***
Характеристики компании			
Большие финансовые возможности	***	**	
Полный ассортимент	***	**	
Необходимость контроля	***	**	

ников и выполнять их функции самостоятельно. Кроме того, чем сильнее *географический разброс* покупателей, тем сложнее и дороже обходится сбыт. При увеличении географической дисперсии потребителей вероятность использования посредников возрастает, так как адекватное обслуживание в этом случае сопряжено с большими затратами.

Структура канала зависит и от поведения покупателей. Если потребители чаще всего приобретают товар в *небольших количествах* и если спрос имеет *сезонный характер*, имеет смысл воспользоваться каналом с несколькими посредниками.

Характеристики товара

Характеристики товара тоже влияют на структуру канала распределения. В случае со *скоропортящимися товарами* каналы должны быть как можно короче. Сбыт *тяжелых и громоздких товаров* сопряжен с большими затратами на хранение и транспортировку. Чтобы свести издержки к минимуму, фирма должна поставлять такие товары грузовиками или контейнерами в ограниченное число мест. Предпочтительна короткая структура канала.

Короткие каналы необходимы и в случае с *технически сложными товарами*, требующими широкого послепродажного обслуживания и помощи в эксплуатации. То же касается и *инновационных товаров*, требующих агрессивного продвижения на стадии внедрения на рынок. В этом случае короткий канал будет способствовать проведению мероприятий продвижения, направленных на принятие товара потребителями, и контролю над ними. Длинные каналы, с другой стороны, более уместны в отношении стандартизированной и *дешевой* продукции. В последнем случае затраты на сбыт могут распределяться между многими другими товарами, распространяемыми с помощью посредников.

Например, трудно представить, что какая-либо компания — производитель чипсов будет торговать своей продукцией напрямую. Только распределение сбытовых издержек между большим ассортиментом товаров, реализуемых оптовыми и розничными торговцами, позволяет потребителям приобретать чипсы по низким розничным ценам.

На выбор канала влияет также *широта ассортимента* фирмы-производителя. Производитель, выпускающий один-единственный товар, вынужден будет пользоваться услугами оптовиков, тогда как производитель многих наименований продукции может обратиться непосредственно к розничным торговцам. Один розничный торговец не может приобрести контейнер стиральных машин, зато может закупить контейнер разной бытовой техники.

Характеристики компании

Основными переменными здесь являются размер и финансовые возможности производителя. Как правило, крупные фирмы располагают большими финансовыми ресурсами и поэтому могут выполнять некоторые сбытовые функции самостоятельно, благодаря чему они становятся менее зависимыми от посредников. Ряд функций распределения, такие как транспортировка и хранение, связаны с постоянными издержками. Крупным компаниям проще справиться с такими расходами. С другой стороны, в случае привлечения посредников затраты пропорциональны товарообороту, так как услуги посредников оплачиваются в виде

комиссии, которая определяется фактическим объемом продаж. Таким образом, небольшие фирмы склоняются в сторону работы через посредников. В некоторых случаях вся продукция фирмы реализуется под торговой маркой розничного торговца. Однако такая схема имеет недостаток, поскольку производитель находится в полной зависимости от одного крупного продавца.

Следует учесть и другие факторы. Например, недостаток маркетингового опыта, необходимого для выполнения функций сбыта, может вынудить фирму обратиться за помощью к посредникам. Такое часто случается, когда фирма выходит на новый (например, зарубежный) рынок. Высокотехнологичные компании, для которых главное — инженерные способности менеджмента, часто поручают маркетинг своей продукции дистрибьюторам. Производитель может выбрать как можно более короткий канал просто потому, что он хочет *контролировать сбыт* своей продукции, даже если это сопряжено с повышенными расходами.

Вертикальные маркетинговые системы

Если фирма выбирает непрямой канал распределения, между его участниками должна существовать некоторая степень *кооперации* и координации (вставка 12.2). Возможны две формы вертикальной организации: традиционные вертикальные структуры и координируемые вертикальные структуры, или вертикальные маркетинговые системы:

- В *традиционной вертикальной структуре* каждый уровень канала распределения существует независимо от других как самостоятельная организация, стремящаяся максимизировать собственную прибыль, пусть даже в ущерб общей эффективности канала. Это традиционный способ работы сбытовой сети, когда ни один из участников канала не обладает контролем над остальными.
- В *координируемой вертикальной структуре* участники процесса обмена ведут себя как партнеры и координируют свои действия с целью увеличения рыночной силы, экономии производственных затрат и оказания максимального воздействия на рынок. При таком типе вертикальной организации один из членов канала (производитель, оптовик или розничный торговец) берет на себя инициативу по координации остальных.

Существует несколько форм вертикальных маркетинговых систем. Принято различать корпоративные, контрактные (договорные) и административно регулируемые вертикальные маркетинговые системы.

Корпоративные вертикальные маркетинговые системы

В корпоративной вертикально интегрированной маркетинговой системе координация и контроль над фирмой осуществляются благодаря тому, что последняя принадлежит головной корпорации. Владеть и управлять другими элементами канала может производитель, оптовик или розничный торговец. К примеру, собственные розничные магазины имеют такие фирмы, как *Bata* (обувь) и *Rodier* (одежда). Впрочем, не всегда канал распределения контролирует производитель (т. е. имеет место интеграция «вперед»). Возможна и интеграция «назад», когда розничный или оптовый торговец владеет предприятиями, стоящими выше него в канале распределения. Например, американские универмаги *Sears* и британские

Вставка 12.2. Формы кооперации торговых посредников

Розничные кооперативы

Группы независимых торговцев создают собственные кооперативные сетевые организации. Обычно они договариваются о совместном осуществлении закупок, т. е. фактически о ведении оптово-закупочной деятельности. Во многих случаях розничные кооперативы также совместно осуществляют программы по рекламе, стимулированию сбыта и мерчандайзингу.

Добровольные сети, организуемые оптовиками

Оптовые торговцы организуют добровольные сети, предлагая розничным торговцам заключать с ними договоры, согласно которым те обязуются стандартизировать свои методы закупок и приобретать определенную долю запасов у оптовика-организатора. Это повышает рыночную силу оптового торговца при его общении с производителями. Некоторые добровольные сети также располагают общими фирменными магазинами.

Франчайзинговые системы

Франчайзинг — форма кооперации между двумя разными предприятиями, при которой поставщик (франчайзер) дает дилеру (франчайзи) право продавать товары, а взамен получает некоторое вознаграждение, например процент от выручки. Франчайзер предоставляет франчайзи необходимое оборудование, помещения, управленческое ноу-хау и маркетинговую поддержку. Франчайзи должен согласиться работать на условиях франчайзера.

Мелкооптовая торговля

Мелкооптовые торговцы выполняют закупочную и складскую функции для розничных торговцев. Как правило, они поставляют товары импульсной покупки с коротким жизненным циклом (игрушки, книги, аудио- и видеозаписи), избавляя розничных торговцев от необходимости иметь дело с незнакомой продукцией. Мелкооптовые торговцы занимаются физическим обслуживанием прилавков, следят за наличием рекламных материалов, ведут учет запасов. Все, что требуется от розничного торговца, это торговая площадь и оборудование. Как правило, такие оптовики с ограниченным набором услуг работают по принципу консигнации. Розничный торговец получает в виде вознаграждения некоторый процент от выручки.

Оптовые торговцы типа *cash-and-carry*

Торговцы типа *cash-and-carry* — это оптовики с ограниченным набором услуг, клиенты которых платят за товар наличными и самостоятельно организуют доставку либо оплачивают ее отдельно. Обычно посредник предлагает ограниченный ассортимент товаров: продукты питания, строительные материалы, электротехнические изделия, офисные принадлежности.

Marks & Spencer участвуют в уставном капитале нескольких производственных фирм, являющихся крупными поставщиками продукции для их частных торговых марок.

Контрактные вертикальные маркетинговые системы

В контрактной вертикальной маркетинговой системе независимые фирмы, работающие на разных уровнях канала распределения, координируют свои действия посредством формальных договоров, в которых оговариваются права и обязанности каждого партнера. Существуют три типа таких систем: розничные кооперативы,

организуемые оптовиками добровольные сети и франчайзинговые системы. В последние годы наибольшей популярностью пользуется франчайзинг. Подробнее о нем см. в следующем разделе.

Административно регулируемые вертикальные маркетинговые системы

В этом третьем виде вертикальных маркетинговых систем фирмы— участницы канала координируют свою деятельность посредством неформального контроля или влияния со стороны одного из участников (не являющегося собственником партнерских организаций и не связанного с ними договорными отношениями). Влияние руководящей фирмы, чаще всего производителя, основано на ее собственной репутации, репутации ее торговой марки или на управленческом опыте. В качестве удачных примеров такой кооперации можно привести компании *L'Oreal* (косметика) и *Procter & Gamble* (в сфере моющих средств).

За последние 20 лет вертикальные маркетинговые системы стали доминирующим способом распределения в сфере потребительского маркетинга. Их можно рассматривать как новую форму конкуренции, *конкуренции между каналами*, в отличие от традиционной вертикальной конкуренции, когда соперничество имеет место между представителями разных уровней одного и того же канала (между розничными и оптовыми торговцами, производителем и оптовиками и т. д.). Вертикальные маркетинговые системы позволяют устранить характерные для традиционных вертикальных структур источники конфликтов и усилить маркетинговое воздействие на рынок.

Стратегии охвата рынка

Если производитель принимает решение распространять свою продукцию через посредников, ему необходимо определить, сколько участников требуется на каждом уровне канала, чтобы достичь как можно более высокого уровня проникновения на рынок. Существуют три основные стратегии охвата рынка:

- Компания *Hollywood* распространяет свою жевательную резинку везде, где только можно: в продовольственных магазинах, табачных лавках, аптеках, через торговые автоматы и т. д.
- Женская одежда марки «*Pierre Cardin*» продается в специально отобранных магазинах, компания стремится быть представленной в тех магазинах, которые имеют хорошую репутацию.
- *VAG (Volkswagen Audi Group)* продает свои машины через сеть эксклюзивных дилеров. За каждым дилером закреплена определенная территория, на которой не может торговать другой дилер.

Hollywood применяет стратегию *интенсивного* сбыта, *Pierre Cardin* — стратегию *селективного* сбыта, *aVAG* — *эксклюзивного*. Оптимальная стратегия сбыта конкретного товара зависит от природы самого товара, от целей фирмы и от конкурентной ситуации.

Классификация потребительских товаров

В сфере потребительских товаров выбор стратегии охвата рынка во многом определяется покупательскими привычками потребителей в отношении конкретного

продукта. Потребительские товары делятся на четыре подгруппы: товары повседневного спроса, товары предварительного выбора, товары особого выбора и товары пассивного спроса. Основные различия в покупательском поведении, связанном с этими товарами, заключаются в объеме и типе усилий, которые прилагают потребители при совершении покупки.

Товары повседневного спроса

При покупке товаров повседневного спроса потребители стараются прилагать как можно меньше усилий. Сами покупки осуществляются часто и в малых объемах. В данном случае мы имеем дело с покупками, совершаемыми по привычке. Товары повседневного спроса подразделяются на основные товары повседневного спроса, товары импульсной покупки и товары для экстренных случаев.

- Покупки *основных товаров повседневного спроса* совершаются регулярно. Данная категория включает в себя большинство продуктов питания. Покупкам по привычке способствует лояльность к торговой марке, а сами товары требуют «предпродажной подготовки» потребителей — многократно повторяющейся рекламы.
- Приобретения *товаров импульсной покупки* (таких, как чипсы, журналы, сладости и т. д.) совершаются незапланированно. Данные товары должны продаваться во многих местах; важными факторами продажи являются привлекательная упаковка и оформление прилавков в супермаркетах.
- *Товары для экстренных случаев* — это товары, удовлетворяющие неожиданные и безотлагательные потребности. Они приобретаются сразу после того, как такая потребность возникает, и поэтому должны иметься в наличии в как можно большем числе торговых точек.

В отношении этих категорий товаров у фирмы практически нет иного выбора, кроме осуществления интенсивного охвата рынка. Если потребитель не обнаруживает в магазине товар необходимой марки, он купит товар другого наименования и возможность сделки будет упущена.

Товары предварительного выбора

К товарам предварительного выбора относят продукцию, с которой потребители ассоциируют повышенную степень риска. При покупке таких товаров люди готовы потратить лишнее время и силы, чтобы сравнить имеющиеся варианты по таким параметрам, как качество, цена, стиль, функции и т. д. В качестве примеров можно привести крупную бытовую технику, мебель и одежду. Все это дорогие и редко приобретаемые вещи. Прежде чем принять окончательное решение, потенциальные покупатели посещают несколько магазинов. Важную роль в совершении сделки играет торговый персонал, предоставляющий потребителям информацию и рекомендации. В случае с товарами предварительного выбора максимального охвата рынка не требуется. Система селективного сбыта будет более уместна, особенно если необходима кооперация с розничным торговцем.

Товары особого спроса

Товары особого спроса. — это товары с уникальными характеристиками, достаточно важные для потребителей, чтобы они прилагали особые усилия к их изуче-

нию. Например, к этой категории можно отнести товары некоторых дорогих марок, экзотические продукты питания, дизайнерскую одежду, сложную фототехнику и т. д. Потенциальные покупатели такой продукции не занимаются сравнениями, они ищут магазин, предлагающий строго определенный товар. Определяющими факторами являются лояльность к торговой марке и отличительные качества товара. Здесь крайне важна роль розничных торговцев, соответственно производители товаров особого спроса стремятся ограничивать сбыт в целях получения поддержки со стороны розничной сферы. Лучший выбор для поставщика товара особого спроса — селективное или эксклюзивное распределение.

Товары пассивного спроса

Товарами пассивного спроса называют товары, о существовании которых потребители не знают или знают, но не предполагают их приобретать. Например, это могут быть тепловые насосы, детекторы дыма, энциклопедии, страхование жизни. Продажа таких товаров требует значительных сбытовых усилий. В этом случае важнее всего кооперация с посредниками. Другой возможностью может стать выбор прямого маркетинга.

При выборе стратегии охвата рынка необходимо принять во внимание и некоторые другие факторы. Обычно системы селективного и эксклюзивного распределения предполагают повышенный уровень кооперации с торговыми посредниками, снижение сбытовых издержек производителя и более тщательный контроль над сбытовой деятельностью. С другой стороны, в обоих случаях поставщик по собственной воле ограничивает количество товара, представленного в розничной сети. Значит, потенциальные покупатели должны активно искать товар. Отсюда вывод: фирме следует поддерживать разумный баланс между преимуществами и ограничениями каждой системы сбыта.

Интенсивный сбыт

В случае использования системы интенсивного сбыта фирма стремится реализовать свою продукцию через как можно большее число оптовых складов и розничных магазинов. Ее цель — добиться максимального охвата рынка и наибольшей заметности бренда. Такая стратегия может применяться в отношении товаров повседневного спроса, наиболее распространенных видов сырья и нетрудоемких услуг. Преимущества интенсивного распределения позволяют максимально представить товар в продаже и получить большую долю рынка, как раз благодаря тому, что потенциальные покупатели замечают торговую марку. С другой стороны, эта стратегия имеет существенные недостатки и в некоторых случаях может быть рискованной:

- Выручка от реализации, полученная от разных розничных торговцев, неодинакова, в то время как стоимость контакта остается единой для всех посредников. Если фирма получит много мелких заказов от «интенсивной» сети мелких розничных торговцев, сбытовые издержки на обработку заказов и транспортировку могут оказаться крайне высокими, что негативно отразится на прибыльности в целом.
- Когда товар продается во многих и значительно различающихся торговых точках, фирма рискует утратить контроль над своей маркетинговой страте-

гией. Снижение цен, плохое обслуживание потребителей, отсутствие сотрудничества — предотвратить эти последствия деятельности розничных торговцев бывает трудно.

- Интенсивный сбыт часто несовместим с поддержанием имиджа торговой марки и с точным позиционированием на рынке. Причина все та же: недостаточный контроль над торговой сетью.

Рассмотрев эти недостатки можно сделать следующий вывод: после того как потребители ознакомятся с торговой маркой, ориентированные на рынок компании должны обратиться к более избирательным системам сбыта.

Селективный сбыт

При селективном сбыте производитель работает с немногими посредниками из числа имеющихся в определенном географическом регионе. Такая стратегия наиболее подходит для товаров предварительного выбора, которые потребители приобретают нечасто, сравнивая различия цен и других характеристик изделий.

Селективный сбыт может также являться следствием отказа ряда торговых компаний от включения товара в свой ассортимент продукции. В любом случае фирма должна определить критерий, по которому будет проводиться отбор посредников. Наиболее часто используются следующие критерии:

- Самый популярный критерий — *размер торговой компании*, точнее, ее объем продаж. На большинстве рынков значительная доля общей выручки распределена между небольшим числом продавцов. Например, концентрация торговцев продуктами питания очень велика в Швейцарии, Великобритании и Бельгии. В этих странах на пять ведущих дистрибьюторов приходится соответственно 82,53 и 52% общего товарооборота [21]. В таких условиях устанавливать контакты со всеми дистрибьюторами, очевидно, невыгодно.
- Другим важным критерием является *качество сервиса*. Посредникам платят за выполнение определенных функций, однако некоторые дилеры и розничные торговцы выполняют их эффективнее остальных.
- Третий критерий — *техническая компетентность* дилера и наличие у него современного оборудования. Это в основном касается сложных товаров, когда важное значение имеет послепродажное обслуживание.

Применяя систему избирательного сбыта, фирма добровольно ограничивает доступность своего товара в продаже ради снижения сбытовых издержек и более интенсивного сотрудничества с посредниками. Это сотрудничество может принимать разнообразные формы:

- Участие в затратах на рекламу и стимулирование сбыта.
- Допуск в сбытовую сеть новых товаров или товаров пассивного спроса, требующих повышенных сбытовых усилий.
- Поддержание минимального уровня запасов.
- Снабжение производителя информацией.
- Повышенное качество обслуживания потребителей.

Основной риск системы селективного сбыта — недостаточный **охват рынка**. Производитель должен убедиться, что потребители знают **тех продавцов, с кото-**

рыми он намеревается сотрудничать. В противном случае отсутствие товара в широкой продаже может стать причиной значительных потерь в виде упущенных сделок. Может случиться так, что у фирмы не окажется выбора и в своей сбытовой стратегии она будет вынуждена сохранять определенную степень избирательности. Например:

- Розничный торговец согласится реализовать новый, еще не пользующийся успехом товар только в том случае, если получит право на эксклюзивную торговлю этим товаром на своей территории.
- Селективный сбыт необходим, если ассортимент товаров широк, что обусловлено необходимостью предоставить покупателю выбор. В противном случае ожидаемый объем продаж будет слишком мал, чтобы заинтересовать розничного торговца.
- Селективное распределение необходимо, если послепродажное обслуживание требует длительного и дорогостоящего обучения дилеров. Причина — экономия затрат.
- Если фирма решает использовать селективный сбыт, она должна понимать, что это автоматически влечет за собой работу с «коротким» непрямым каналом распределения. Действительно, маловероятно, что оптовые торговцы согласятся добровольно ограничивать свою сферу деятельности ради достижения стратегических целей производителя.

Эксклюзивный сбыт и франчайзинговые системы

При использовании системы эксклюзивного распределения производитель доверяет дистрибьюцию своего товара на определенной географической территории всего одному розничному торговцу или дилеру. В свою очередь, эксклюзивный дилер принимает условие не торговать никакой конкурирующей продукцией той же товарной категории. Эксклюзивный сбыт выгоден, когда компания хочет дифференцировать свой товар на основе высокого качества, престижа или превосходного обслуживания потребителей. Особенно удачной является тесная кооперация с эксклюзивными дилерами в отношении последнего фактора. Эксклюзивное распределение обладает теми же преимуществами и недостатками, что и избирательное, только в данном случае они усиливаются. Отдельный вид эксклюзивного сбыта — франчайзинг.

Франчайзинг — это контрактная вертикально интегрированная маркетинговая система, использующая метод широкого распространения товаров и услуг. Она предполагает установление постоянных договорных отношений между франчайзером и франчайзи: *франчайзер* предоставляет лицензию на право ведения деятельности и помощь в организации, обучении персонала, мерчандайзинге, менеджменте и других сферах, а *франчайзи* в обмен на это выплачивает определенное вознаграждение. Вознаграждение состоит из начального платежа и отчислений (роялти), рассчитываемых от объема продаж, и выплачивается за право продажи товаров или услуг хорошо известной марки и периодическое получение вспомогательных услуг от франчайзера. Фактически франчайзи приобретает продукт, которому гарантирован успех.

Типы франчайзинговых систем

Франчайзер может занимать любое место в сбытовом канале; соответственно возможны четыре основных типа франчайзинговых систем:

- Примерами франчайзинга *производитель—розничный торговец* могут служить автомобильное дилерство и сервисное обслуживание. В качестве конкретных примеров можно привести компании *Singer* (США), *Pingouin* и *Yves Rocher* (Франция).
- Франчайзинг *производитель—оптовый торговец* практикуют производители прохладительных напитков, таких как «Coca-Cola» и «7-Up». Они выпускают концентраты для будущих напитков и продают их франчайзи — оптовым торговцам. Те разбавляют концентрат газированной водой, разливают по бутылкам и отправляют розничным торговцам.
- Франчайзинг *оптовый торговец—розничный торговец* представлен компаниями *Rexall Drug Stores* (сеть аптек), *Christianssens* (детские игрушки), *Unic* и *Disco* (продукты питания).
- Франчайзинг *поставщик услуги—розничный торговец* практикуют компании *Avis*, *Hertz*, *McDonald's*, *Midas* и *Holiday Inn*.

Наиболее быстро франчайзинговые предприятия развиваются в сфере деловых и профессиональных услуг, фаст-фуда, ресторанном бизнесе, прокате легковых и грузовых автомобилей, уборке домов и производственных помещений.

Характеристики хорошей франчайзинговой системы

В первую очередь хорошая франчайзинговая система должна основываться *на проверенном и воспроизводимом успешном товаре*, т. е. товаре, который будет пользоваться успехом на новой территории или в другой среде. Согласно Дж. Сэллинэйву, хорошая франчайзинговая система должна [25, с. 11]:

1. Быть связанной с распространением *высококачественного* товара или услуги.
2. Удовлетворять *универсальную потребность* или желание, не привязанные к конкретной стране или региону.
3. *Обладать историей успеха*, связанной с предшествующим опытом франчайзера, который может служить образцом для подражания другим франчайзи.
4. Обеспечивать полную передачу *ноу-хау* и обучение франчайзи методам ведения бизнеса и операционным вопросам.
5. Предлагать франчайзи *комплекс услуг* по совершенствованию способов работы.
6. Использовать *информационную систему и систему отчетности*, обеспечивающие сбор маркетинговой информации и эффективный мониторинг результатов деятельности.
7. Определять конкретные *суммы* начального фиксированного платежа и последующих платежей (роялти), рассчитываемых от объема продаж франчайзи (обычно в размере 5%).
8. Привлекать франчайзи к *управлению* франчайзинговой системой и ее развитию.
9. Определять *формальные условия* для прекращения, отмены и возобновления франчайзингового соглашения, а также выкупа франшизы.

Франчайзинговые системы представляют собой достойную альтернативу полностью интегрированным корпоративным вертикальным маркетинговым системам. Во франчайзинговой системе источниками денежных поступлений являются франчайзи, они же вкладывают средства в развитие своих компаний. С точки зрения франчайзера, создание системы дилеров-франчайзи — идеальное средство быстрого налаживания общенационального и международного сбыта товаров и услуг, не требующее значительных финансовых ресурсов и в то же время обеспечивающее контроль над системой, организованной на договорном принципе.

Джон Браун, президент корпорации *Kentucky Fried Chicken*, заявил, что, владея он первыми 2700 заведениями *KFC*, ему пришлось бы вложить в дело \$450 млн. На ранних стадиях развития получить такую сумму для компании казалось попросту нереальным. Однако используя средства, поступающие от франчайзи, предложенный план расширения удалось воплотить в жизнь [18, с. 7].

Итак, франчайзинговая система — это *интегрированная маркетинговая система, контролируемая франчайзером, но финансируемая франчайзи*. Хороший франчайзинг представляет собой партнерство, в котором тесно переплетены интересы как той, так и другой стороны.

Выгоды для франчайзеров

К созданию и развитию франчайзинговой системы компанию-франчайзера могут подтолкнуть следующие доводы:

1. Поступление денежных средств без ослабления контроля над маркетинговой системой.
2. Обеспечение высокой гибкости в использовании капитала, накопленного для развития системы.
3. Отсутствие постоянных накладных расходов на сбыт продукции, что достигается силами фирменной сети отделений или магазинов.
4. Кооперирование с независимыми бизнесменами-франчайзи, которые могут активнее работать над развитием своих рынков, чем получающие фиксированную заработную плату работники.
5. Кооперирование с бизнесменами, признанными в местных деловых кругах и потребительском сообществе, в том числе в зарубежных странах.
6. Развитие новых источников дохода на основе существующего ноу-хау и маркетингового опыта.
7. Ускорение роста объемов продаж за счет эффекта снежного кома, возникающего при франчайзинге удачной идеи.
8. Выгода от эффекта масштаба при развитии франчайзинговой системы.

Франчайзеры оказывают франчайзи первоначальные и последующие (периодические) услуги [18]. К *первоначальным услугам* относятся: исследование рынка и выбор местоположения, дизайн и планировка помещений, ведение переговоров и консультации по вопросам аренды, консультации по финансовым вопросам, передача руководств и пособий для персонала, подготовка менеджеров и обучение рядовых работников. *Последующие услуги* включают в себя авторский надзор, мерчандайзинг и материалы для мероприятий продвижения, переподготовку

менеджеров и работников, контроль качества, централизованные закупки, предоставление рыночных данных и консультирование, бухгалтерский учет и аудит, предоставление отчетов для менеджеров и коллективное страхование.

За последние 10 лет доходы франчайзинговых систем значительно выросли, а сам франчайзинг теперь применяется практически во всех сферах бизнеса. В табл. 12.3 приведены данные о количестве франчайзинговых компаний и франчайзи на каждом из основных рынков ЕС.

Таблица 12.3
Статистика франчайзинга в Европе

Страны	Количество франчайзеров	Количество франчайзи	Товарооборот, млрд \$	Численность рабочих мест
Германия	530	22000	14,6	230000
Австрия	210	3000	1,6	40000
Бельгия	170	3500	2,4	28500
Дания	98	2000	1,0	40000
Испания	288	13161	6,8	69000
Финляндия	76	1464	1,2	14000
Франция	470	23750	9,2	355000
Великобритания	474	25700	8,9	222700
Венгрия	220	5000	2,6	45000
Норвегия	125	3500	3,0	
Голландия	345	11910	9,2	100000
Португалия	220	2000	1,0	35000
Швеция	230	9150	5,7	71000
Чехия	40	80	0,83	760
Югославия	18	620	0,56	2810
Итого	3950	150225	80,59	1303928

Источник: «Federation europeenne de la franchise» (1997).

Выгоды для франчайзи

С точки зрения потенциального франчайзи наибольшее значение имеют репутация качества и корпоративный имидж фирмы-франчайзера. Впрочем, франчайзинг имеет и другие привлекательные стороны, чем и объясняется успех данной системы распределения:

1. Франчайзинг дает предпринимателю возможность заняться бизнесом, который слишком дорого начинать с нуля.
2. Снижается неопределенность, так как идея уже успешно прошла испытание.
3. На начальном и последующем этапах франчайзер предоставляет дорогостоящие услуги, что снижает риск франчайзи.
4. Франчайзинг означает повышение покупательной способности, возможность расположения в более выгодных местах и поддержку со стороны общенациональной рекламы.
5. Открывается перспектива вывода на рынок новой продукции и постоянного обновления портфеля товаров.

6. Оказывается содействие по вопросам маркетинга и менеджмента.
7. Индивиды получают возможность работать как независимые предприниматели в составе крупной организации.

Франчайзинг — очень гибкий способ организации, допускающий множество вариантов. Для успешной работы в данном случае необходимо соблюдение *трех основных условий*:

- готовность к партнерским отношениям;
- права на взаимный контроль;
- наличие ценной деловой идеи.

Особенно важно последнее условие. Франчайзинг эффективен только в том случае, если бизнес-идея уже успела хорошо себя зарекомендовать. Если такой идеи у фирмы нет, объявлять себя франчайзером бессмысленно.

Коммуникационные стратегии в канале сбыта

Поддержка со стороны независимых посредников и кооперация с ними — ключевой фактор успеха для достижения маркетинговых целей фирмы. Для обеспечения кооперации фирма может воспользоваться двумя совершенно разными коммуникационными стратегиями: стратегией вталкивания и стратегией втягивания. Третья возможность — использовать комбинацию этих двух стратегий.

Стратегии вталкивания

Коммуникационная стратегия вталкивания заключается в направлении основных маркетинговых усилий на оптовых и розничных торговцев, чтобы получить поддержку с их стороны: в приеме к продажам товаров определенных марок, в поддержании минимального объема запасов, в демонстрации и выгодном расположении продукции на прилавках. Цель — наладить *добровольную кооперацию*, предложив привлекательные условия торговли, т. е. повышенную прибыль, оптовые скидки, помощь в проведении местной или внутримagaзинной рекламы, выделение денежных средств на мероприятия по стимулированию сбыта, раздачу образцов, проведение презентаций в магазинах и т. д. Важнейшими маркетинговыми инструментами в этом случае становятся личная продажа и персональные контакты. Основная работа ложится на плечи торговых представителей и мерчендайзеров. В табл. 12.4 перечислены некоторые стимулы, с помощью которых фирма может увеличить число участников своего канала сбыта.

Программа стимулирования неоценима при стремлении обрести поддержку посредников. Чем больше их рыночная сила, тем сложнее эта задача. На рынках с высокой концентрацией торговых фирм именно посредники диктуют условия реализации товаров. Опасность стратегии, ориентированной исключительно на вталкивание, состоит в том, что она лишает фирму встречных прав и ставит ее в зависимость от посредника, который фактически контролирует доступ к рынку.

Единственная возможность для фирмы — применить систему прямого маркетинга, т. е. работать вообще без посредников. Это, однако, дорогостоящий вид сбыта, так как фирма должна самостоятельно выполнять все дистрибьюторские функции. Следует отметить, что новейшие разработки в области коммуникаци-

Таблица 12.4
Стимулы для мотивации торговых посредников [1]

Желаемый результат	Примеры стимулов
Увеличенный объем закупок или поддержание больших запасов	Большая прибыль, эксклюзивная территория, поощрение за объем закупок, оптовые скидки, обязательства по выкупу непроданного товара, бесплатные поставки, помощь в оформлении прилавков
Интенсификация работы торгового персонала	Обучение торгового персонала, руководства, программы стимулирования торговых работников фирм-посредников
Более активное локальное продвижение • местная реклама • наглядная демонстрация товара • внутримagaзинное продвижение	Совместная реклама, выделение средств на рекламу, предоставление местным продавцам макетов печатных объявлений, телевизионных и радиороликов Выделение средств на стимулирование сбыта и расположение товара на прилавках Различные указатели и фирменные прилавки, демонстрации и презентации товара в магазинах
Улучшенное обслуживание клиентов	Программы обучения сервису, учебные пособия, выгодные условия поставки запасных частей, оплата расходов по гарантийному обслуживанию

онных технологий несколько облегчают эту задачу. О потенциале прямого, или интерактивного, маркетинга мы поговорим в заключительном разделе этой главы.

Стратегии втягивания

Производитель, применяющий стратегию втягивания, фокусирует свои коммуникационные усилия на конечных пользователях, пытаясь создать спрос на свою продукцию не среди посредников, а среди потенциальных потребителей, представителей целевого сегмента. Целью коммуникации является формирование стабильного спроса и лояльности потребителей к торговой марке. Это необходимо для того, чтобы товар «втягивался» рынком и потребители требовали от посредников наличия товара в продаже.

Для этого основную часть коммуникационного бюджета производитель должен тратить на рекламу в средствах массовой информации, стимулирование потребителей и прямой маркетинг, направленный на завоевание предпочтений конечного потребителя. Если такая политика окажется успешной, производитель сможет оказывать влияние на участников канала сбыта, побуждая их реализовывать пользующийся спросом товар. Ключевая цель стратегии втягивания, таким образом, состоит в нейтрализации рыночной силы посредника, способного заблокировать доступ к рынку.

Компания *Procter & Gamble* обычно применяет стратегию втягивания при выпуске на рынок новых товаров. Однако рекламная кампания (направленная на потребителей) начинается только после того, как новый бренд будет почти

на 100% представлен в розничной сети. Само собой разумеется, такой результат достигается только благодаря тому, что торговые представители *P&G* могут продемонстрировать розничным торговцам планы рекламной кампании, которая будет сопровождать выход нового товара на рынок. Это побуждает продавцов сотрудничать с компанией.

Вообще говоря, для реализации стратегии втягивания требуются большие финансовые ресурсы. Средства необходимы в первую очередь на оплату имиджевых рекламных кампаний, поэтому они представляют собой постоянные накладные расходы. При использовании стратегии вталкивания затраты пропорциональны объему продаж, а потому не столь отягощают компанию, особенно если речь идет о маленькой фирме.

По существу, стратегию втягивания следует рассматривать как программу долгосрочных инвестиций. Фирма стремится к созданию деловой репутации, или *марочного капитала*, в отношении корпоративной или иной торговой марки. Положительный имидж бренда — это актив для фирмы, а также лучший аргумент, позволяющий обрести поддержку посредников.

На практике обе стратегии коммуникации используются одновременно. Трудно представить себе ситуацию, когда фирма не использовала бы стимулов для мотивации посредников. По мере накопления маркетингового опыта ориентированные на рынок компании все больше склоняются к активному брендингу и стратегиям втягивания. Этому способствует и постоянное удорожание личных продаж. Так как средняя стоимость контакта торгового представителя с покупателем продолжает расти, избирательность средств информации также повышается, что ведет к удешевлению рекламных контактов.

Анализ сбытовых издержек

Сбытовые издержки определяются путем вычисления разницы между ценой единицы продукции, которую платит конечный пользователь, и ценой единицы продукции, которую платит производителю первый покупатель. Таким образом, торговая наценка характеризует *добавленную стоимость*, создаваемую каналом сбыта. Если в процессе распределения участвуют несколько посредников, торговая наценка является суммой наценок всех торговых компаний. Наценка конкретного дистрибьютора равна разнице между ценой покупки и ценой продажи. Если же канал сбыта состоит всего из одного дистрибьютора, оба определения наценки совпадают.

Торговые наценки

Торговая наценка обычно выражается в процентах. Здесь часто возникают недоразумения, поскольку процент может исчисляться как от цены покупки (C), так и от цены продажи (P). Соответственно торговая наценка (D) может называться надбавкой или скидкой к цене («дисконтом»). Правила преобразования этих величин приведены в табл. 12.5.

Предположим, розничный торговец закупает товар по цене £ 10 за единицу и продает его по £20, т. е. его наценка составляет £10. Чему равна наценка розничного торговца в процентах? Если считать от цены продажи, то:

$$£10 / £20 \times 100 = 50\%.$$

Если считать от цены покупки, то

$$£10 / £10 \times 100 = 100\%.$$

Таблица 12.5
Расчет торговой наценки

Торговая наценка в абсолютном выражении:	
Торговая наценка = Цена продажи – Цена покупки $D = P - C$	
Торговая наценка в процентах:	
от цены продажи (скидка) $D^* = \frac{P - C}{P}$	от цены покупки (надбавка) $D^0 = \frac{P - C}{C}$
Правила преобразования:	
$D^* = \frac{D^0}{1 + D^0}$	$D^0 = \frac{D^*}{1 - D^*}$

Обычно торговая наценка рассчитывается от цены продажи, впрочем, в разных фирмах и в разных отраслях расчет может вестись по-своему.

Величина торговой наценки зависит от места продавца в канале сбыта и является платой за выполнение определенных дистрибьюторских задач. В некоторых случаях посредник пользуется сразу несколькими наценками (табл. 12.6). Чем больше посредников разделяет производителя и потребителя, тем сложнее установить прейскурантную цену, т. е. окончательную рекомендуемую цену.

Таблица 12.6
Расшифровка структуры цены [20, с. 169]

- Торговая наценка определяется местом продавца в канале распределения и представляет собой плату за выполнение определенных сбытовых задач
- Обычно цена для торговой компании определяется в виде записи из нескольких чисел, зависящих от числа выполняемых функций
- В случае с крупной розничной сетью структура цены может выглядеть так:
30, 10, 5 и 2/10, календарные 30

Первые три числа представляют собой последовательные скидки от прейскурантной цены:

- 30%: функциональная скидка, предоставляемая розничному торговцу в зависимости от его места в канале распределения;
- 10%: компенсация за хранение товара, что обычно является функцией оптового торговца;
- 5%: сумма, которая предоставляется розничному торговцу на продвижение товара в местных средствах информации;
- 2/10: скидка за своевременную оплату; означает, что покупатель получит 2%-ную скидку, если оплатит счет-фактуру в течение 10 дней;
- календарные 30: предельная длительность периода кредитования

Сравнение сбытовых издержек

Итак, торговая наценка — это плата посредникам за выполнение ими определенных функций и задач. Если часть этих функций производитель осуществляет сам, он берет соответствующие затраты на себя. В качестве иллюстрации рассмотрим табл. 12.7, где сравниваются затраты двух не прямых каналов распределения: «длинного», состоящего из двух видов посредников — оптовых и розничных торговцев, и «короткого», включающего только розничные магазины. Во втором случае оптовую функцию производитель берет на себя.

Таблица 12.7
Анализ расходов по реализации в двух каналах распределения

Функции сбыта	Длинный не прямой канал		Короткий не прямой канал	
	издержки	комментарии	издержки	комментарии
Транспортировка		П → О: выполняет П (дороже) О → Р: выполняет Р (дешевле)	—	П → склады: выполняет П (дешевле) Склады → Р: выполняет Р (дороже)
Создание ассортимента	Покрываются наценкой оптовика	Выполняют О и Р: полный ассортимент	—	Выполняет Р: риск неполного ассортимента
Хранение	16% от выручки производителя	Склады: выполняет О Запасы: выполняет О За потребителей отвечает О	\$750000 2,5% от выручки 1,25% от выручки	7 складов (меньше) 4 оборота (ставка 10%) Оплата в течение 45 дней (ставка 10%)
Контакты		Выполняет О (опасность инерции)	\$500000	25 торговых работников по \$20000 — стратегия втягивания (динамичнее)
Информирование	2,5% от выручки	Стратегия вталкивания к О и Р	1,5% от выручки	Стратегия втягивания
Управление сбытом	\$30000	В основном выполняет О; небольшая команда	\$200000	В основном выполняет П; большая команда
Итого	$\$30000 + 0,185 X$ (выручка от реализации)	Расходы пропорциональны активности (продажам)	$\$1450000 + 0,0525 X$ (выручка от реализации)	Большинство расходов постоянные

П — производитель, Р — розничный торговец, О — оптовый торговец

В *длинном непрямом канале* большинство функций физического распределения (хранение и транспортировку) осуществляют оптовые торговцы, поэтому издержки в основном пропорциональны их активности и покрываются из наценки оптовиков. Производителю необходимо финансировать лишь небольшой отдел сбыта, т. е. накладные расходы сводятся к минимуму. При такой традиционной вертикальной маркетинговой организации производитель попадает в зависимость от дистрибьюторов и обладает ограниченным контролем над процессом продажи. Чтобы как-то ликвидировать этот недостаток, производитель может сформировать штат собственных продавцов (мерчандайзеров). В их задачи будет входить стимулирование сбыта на уровне розничных торговцев, а также размещение рекламы в средствах массовой информации, что позволит ознакомить конечных пользователей с торговой маркой и добиться того, чтобы предпочтение было отдано именно ей (элемент коммуникационной стратегии втягивания).

Теперь обратимся к структуре *короткого непрямого канала*. Как мы видим, наибольшую долю сбытовых издержек составляют накладные (постоянные) расходы. Дело в том, что в этом случае производитель сам несет расходы по физическому распределению продукции; он должен организовать систему складов, а также содержать намного более дорогую службу сбыта. Он также принимает на себя финансовые затраты, связанные с управлением запасами и дебиторской задолженностью.

Допустим, выбрав стратегию селективного сбыта, фирма должна хотя бы раз в месяц связаться с 2500 розничных торговцев. Один торговый представитель в среднем способен совершать 4,8 встречи в день в течение 250 рабочих дней в году. Следовательно, для достижения цели, ориентированной на охват рынка, фирме необходимы 25 торговых представителей.

Таким образом, работа с коротким непрямым каналом сбыта сопряжена с большим финансовым риском для производителя. С другой стороны, эта стратегия обеспечивает больший контроль над организацией продаж и более тесный контакт с конечными пользователями.

На рис. 12.5 сравниваются кривые затрат при работе с длинным и коротким непрямым каналом сбыта. Как мы видим, при определенном объеме продаж (критическая точка) сбытовые издержки в том и другом канале одинаковы. При одинаковой ожидаемой выручке от реализации «длинный» канал будет предпочтительнее, если товарооборот ниже критического уровня, «короткий» — если товарооборот выше. Данный вывод соответствует эмпирическим наблюдениям, свидетельствующим, что небольшие компании чаще всего отдают предпочтение длинным каналам распределения. Их финансовые возможности слишком малы, чтобы брать на себя издержки более коротких каналов.

Как правило, ожидаемая выручка от реализации при использовании разных каналов неодинакова. Прибыльность каждого определяется следующим образом:

$$R = (\text{Выручка от реализации} - \text{Сбытовые издержки}) / \text{Сбытовые издержки},$$

где R — ожидаемая норма прибыли, учитывающая все расходы в канале сбыта. Разумеется, при интерпретации этого количественного показателя следует принимать во внимание все «качественные» факторы, о которых говорилось выше.

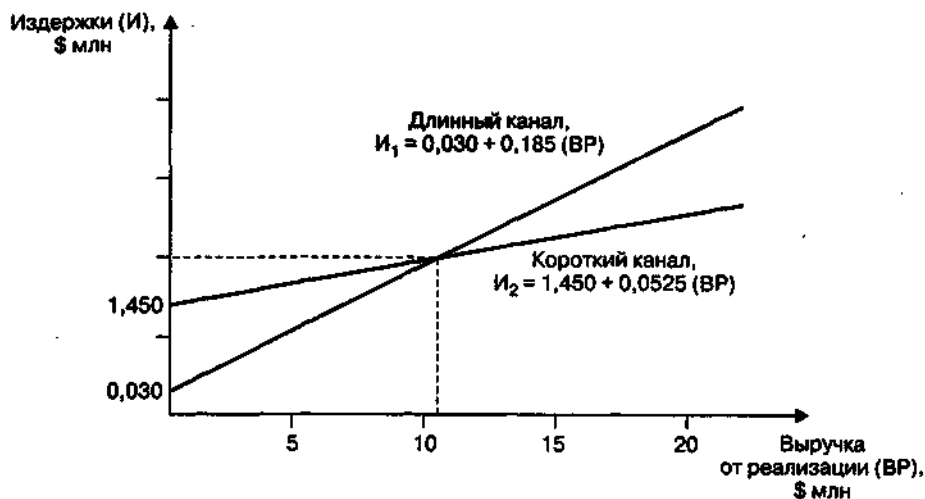


Рис. 12.5. Сравнение структуры издержек для двух каналов сбыта

Стратегический маркетинг торговой фирмы

В 1990-х гг. отношение розничных торговцев, особенно крупных, к своей роли в процессе обмена существенно изменилось. Раньше роль розничных торговцев сводилась к функциям посредников, пассивных субъектов рынка в промежутке между производителем и потребителями. Розничные торговцы занимались исключительно физическими задачами распределения: предлагали потребителям товары в требуемом состоянии, в определенном месте и в определенное время. Теперь посредники все чаще играют инновационную, активную роль. Таким образом, баланс сил между производителями и розничными торговцами меняется.

В богатых странах такое изменение совпало по времени со значительными социально-культурными преобразованиями, вынудившими розничных торговцев выступать в роли экономических агентов и все активнее ориентироваться на рынок. И если раньше интересы розничного торговца не простирались дальше собственного магазина, то теперь он отказывается от философии бизнеса, в которой маркетинговая функция ограничена закупками и физическим распределением.

Важнейшие изменения в розничном секторе

Важнейшие изменения в макросреде уже рассматривались в гл. 2. Во многих странах Западной Европы розничная торговля превратилась в зрелую отрасль. Этот вывод подтверждают следующие показатели:

- Розничная торговля развивается тем же темпом, что и экономика в целом, т. е. *темпы роста минимальны или равны нулю*, особенно в торговле продуктами питания. Доля крупных торговых сетей не увеличивается, а на некоторых рынках даже уменьшается.
- *Увеличение количества розничных торговцев* приводит к переизбытку торговых площадей. Сегодня розничному торговцу приходится конкурировать со

множеством других магазинов. Это касается не только торговли продовольственными товарами, но и торговли одеждой, бытовой техникой и даже новейшими категориями товаров, такими как компьютеры.

- *Конкуренция* интенсивна и во всех категориях товаров почти полностью основана на ценовом принципе. Большинство товаров потребители могут приобрести в универмагах по одним ценам, а в магазинах попроще — по другим, более низким.
- В некоторых странах Европы наблюдается *высокий уровень концентрации* крупных торговых фирм. В табл. 12.8 приведены показатели концентрации по трем крупнейшим компаниям в секторе продуктов питания. Эти продавцы и раньше обладали значительной рыночной властью, а после создания совместных закупочных центров на общеевропейском уровне она еще больше усилилась.

Таблица 12.8

Доля рынка трех крупнейших дистрибьюторов продуктов питания в Европе (1995 г.) [15]

Страны	Группы	Доля рынка, %
Швеция	<i>Ica, KF, D Croup</i>	95
Дания	<i>FDB, Dansk Supermarket, Dagrofa</i>	63
Бельгия	<i>Gib, Delhaize, Aldi</i>	58
Австрия	<i>BML, Spar, Adeg</i>	56
Германия	<i>Rai, Aidera, Aldin</i>	47
Нидерланды	<i>A.Hein, Super Unie, Vendes</i>	47
Великобритания	<i>Tesco, Sainsbury, Asda</i>	45
Ирландия	<i>Dunnes, Power Super, Super Quinn</i>	43
Франция	<i>Internarche, Leclerc, Carrefour</i>	43
Испания	<i>Pryca, Continente, Alcampo</i>	20
Греция	<i>Marinopoulos, Sklavenitis, Veropoulos</i>	17
Италия	<i>Coop, Vege, GS</i>	11

Все эти характеристики — зрелость, переизбыток мощностей, концентрация и ценовая конкуренция — типичны для рынков предметов потребления. Это говорит о том, что розничная торговля сама превратилась в *предмет потребления*. Правда, судить об этом можно только в контексте конкретной страны и товарной категории. Сам факт подобного превращения обусловлен несколькими факторами:

- В 1960-х гг. *торговые марки производителей* становятся преобладающими во все большем числе товарных категорий и большинство розничных торговцев стали предлагать эти марки. В результате присутствие бренда в розничном ассортименте стало определяющим критерием выбора магазина. Параллельно розничные торговцы «передали» производителям большинство своих обязанностей в сфере маркетинга и позиционирования.
- Данная ситуация способствовала развитию *магазинов-дискаунтеров*, предлагающих товары известных марок по исключительно низким ценам с минимальным набором услуг.

- Изобилие слабо дифференцированных торговых марок и применение производителями *стратегий интенсивного сбыта* способствовали ликвидации различий между магазинами. Большинство магазинов стали предлагать один и тот же набор брендов.
- Раньше *послепродажным обслуживанием* занимались главным образом розничные торговцы, поэтому при покупке бытовой техники, электроники и других подобных товаров выбор магазина занимал не последнее место. Сегодня послепродажное обслуживание в большинстве случаев осуществляется независимо от розничного торговца и этот тип дифференциации магазинов тоже уходит в прошлое.
- Недостаток потребительских услуг на розничном уровне, которые могли бы повысить прибыльность розничных торговцев, привел к *самооказанию услуг* потребителями, что вносит свой вклад в увеличение «общей цены» массового сбыта.
- И наконец, на лояльности потребителей магазинам негативно сказывается повсеместное распространение *банковских кредитных карт*. Потребители уже не выбирают магазин по причине того, что там у них открыт кредит: банковские карточки позволяют покупать товары практически где угодно.

Все эти факторы приводят к снижению дифференциации и лояльности к магазинам, к исчезновению концепции *совершения покупок ради удовольствия* и к модификации покупательского поведения. Последнее прежде всего касается работающих женщин, которых теперь привлекают другие, более интересные виды деятельности.

Изменения в покупательском поведении потребителей

Современные потребители совершают покупки уже не так, как раньше, и не только по причине вышеуказанных социальных и демографических изменений, но еще и потому, что они стали более образованными и профессиональными в своих покупательских решениях. Как уже было сказано в гл. 3, одним из важнейших изменений является появление так называемых *покупателей-экспертов*. К этой категории относят потребителей со следующими характеристиками:

- Информированность о товарах, которые планируется приобрести, и способность сравнивать и выбирать товары независимо от торговых марок, рекламы, магазина и рекомендаций продавцов. Потребитель желает приобрести наибольшую ценность за свои деньги.
- Способность отделять функции товара от дополнительных выгод и услуг, предоставляемых магазином. Покупатели-эксперты осознают, что является частью собственно товара, т. е. будет получено в любом месте, где бы они ни совершили покупку, а что добавляет конкретный магазин. Исходя из этого они сравнивают между собой не только товары, но и магазины.
- Осознание того, что бренды становятся все более похожими друг на друга. «Эксперты» не всегда предпочитают известные марки менее известным просто потому, что они им более знакомы или имеют лучший имидж. Повышенную ценность должен представлять сам товар.

Вдобавок многие потребители рассматривают покупки уже не как развлечение, а скорее как утомительную задачу, которую необходимо решить как можно

экономичнее и эффективнее. Причем это касается все большего числа товаров. В погоне за дополнительной ценностью многие потребители стремятся не только найти хороший товар, но и сэкономить время и силы.

Стратегии дифференциации розничных торговцев

В ответ на указанные выше изменения розничному торговцу приходится пересматривать свою традиционную стратегическую позицию, а именно переопределять *концепцию магазина* и формировать позицию, представляющую уникальную ценность для потребителей. На рынке, где розничная торговля превращается в предмет потребления, применение стратегии дифференциации магазина просто необходимо. Концепции стратегического маркетинга, разработанные для маркетинга товаров, могут быть напрямую применены в розничной торговле.

Мультиатрибутивная концепция магазина

С точки зрения потребителя, концепцию магазина можно рассматривать как совокупность выгод. Здесь нам на помощь приходит *мультиатрибутивная концепция товара*, подробно рассматривавшаяся в гл. 3. По нашему мнению, любому магазину присущи шесть характеристик, или атрибутов (свойств), многие из которых могут рассматриваться в качестве активных переменных:

- *Расположение.* Определяет территориальный охват, или торговую зону, в рамках которой необходимо налаживать деловые отношения. Альтернативные варианты расположения: в центральной части города, в периферийном районе, в пригороде или в регионе.
- *Ассортимент.* Количество продуктовых линий, которые будут продаваться в магазине. Сюда входят решения о широте товарного ассортимента (узкий или широкий) и его глубине (мелкий или глубокий) в отношении каждой продуктовой линии.
- *Ценообразование.* Общий уровень цен (высокая или низкая валовая прибыль), политика использования сниженных цен и ценового стимулирования.
- *Услуги.* Широта комплекса услуг магазина. Следует различать предпродажные услуги (заказ товаров по телефону, время работы, примерочные и т. д.), послепродажные услуги (доставка, любые изменения товара, оформление подарков и др.) и дополнительные услуги (кредитование, кафе, детская комната, туристическое агентство на территории магазина и т. п.).
- *Время.* Время, затрачиваемое на дорогу до магазина. Близость является ключевым фактором, но также важны время открытия и закрытия, удобство подъезда, простота поиска товаров в магазине, проведенное в очереди время и скорость кассового обслуживания.
- *Атмосфера.* Планировка магазина, а также освещение, свободное пространство, музыкальное оформление, оформление интерьера и т. д.

Именно этими характеристиками руководствуются потребители, когда сравнивают магазины. При желании розничный торговец может создать концепцию магазина, предполагающую уникальную комбинацию этих атрибутов, чтобы результирующий пакет выгод отличал его от конкурентов (см. примеры во вставке 12.3).

Вставка 12.3. Два примера новых концепций магазина

Аренда с опционом покупателя

В британских магазинах *Crazy George* потребители могут приобрести бытовую технику длительного пользования через систему аренды, совмещенную с опционом покупателя. Клиент получает товар на руки после первого, очень небольшого платежа, однако право собственности переходит к нему только через несколько лет, в течение которых он еженедельно перечисляет магазину оставшуюся сумму. В результате цена товара в рассрочку возрастает на 50, 60 или 70% по сравнению с ценой при единовременной оплате. *Crazy George* предлагает только хорошо известные марки и осуществляет полное послепродажное обслуживание. Обслуживание при покупке такое же, как и в других магазинах. Если небольшие еженедельные выплаты все же начинают тяготить клиента, он вправе отказаться от аренды временно или навсегда.

Торговля подержанными товарами

Магазины *Cash Converters* гигантской австралийской фирмы, специализирующейся на бартере, работают во Франции уже два или три года. За это время общее их число достигло 63. Все они работают по принципу ломбарда и ориентированы на людей, оказавшихся в трудной финансовой ситуации и готовых избавиться от части своих материальных ценностей ради наличных денег. Цены ничтожно малы, но все же это живые деньги. В *Cash Converters* выплачивают приблизительно 25% стоимости товара, а затем продают вещи как секонд-хэнд за 50% стоимости. В 1997 г. совокупный товарооборот торговой сети составил 200 млн франков. По выходным в магазинах яблоку негде упасть. Компания поставила перед собой цель к 2000 г. открыть 100 магазинов *Cash Converters*.

Источник: «Le Monde», 23 января 1998 г., с. 118.

Стратегии позиционирования магазина

Стратегии позиционирования в рознице зависят от сектора торговли. Розничные магазины можно классифицировать по двум параметрам: по уровню валовой прибыли от реализации (высокий или низкий) и типу выгод, искомых потребителями (символические или функциональные). Соответственно мы получаем двухмерную систему координат, определяющую четыре разные стратегии позиционирования (рис. 12.6):

- В случае с функциональными товарами, продаваемыми с большой валовой прибылью (левый верхний квадрант) мы имеем дело со *специализированными магазинами*. Такие магазины предлагают специально подобранный ассортимент продуктов питания, аудио- и видеотехники, компьютеров, инструментов и т. д.
- К функциональным товарам с низкой валовой прибылью относятся «повседневные» продовольственные товары, продаваемые в *супермаркетах* и *гипермаркетах*, недорогая мебель (*Ikea*), строительные товары, дешевая аудио- и видеопродукция и др.

- Престижные товары с высокой наценкой продаются в *престижных специализированных магазинах*. Речь идет о модной одежде и аксессуарах {Benetton, Rodier), ювелирных изделиях, часах и т. п.
- Фирменные товары, продаваемые по низким ценам, распространяются через *магазины-дискаунтеры*. В таких магазинах товары известных марок предлагаются по ценам, более низким, чем в большинстве других магазинов.

Розничный торговец может выбрать одну из трех основных стратегий позиционирования магазина: дифференциацию товарного ассортимента, улучшение сервиса и персонализации, ценовое лидерство:

- Стратегия *дифференциации товарного ассортимента* основана на предложении продукции, которая имеет внутренние различия. Например, это могут быть торговые марки или стили, отличные от тех, которые предлагаются в той же товарной категории в остальных магазинах.
- При стратегии *улучшения сервиса и персонализации* розничный торговец предлагает в основном те же товары, что и конкуренты, однако добавляет к ним специализированные услуги и персональный подход к покупателям.
- Стратегия ценового лидерства означает предложение тех же товаров, что и у конкурентов, но по более низким ценам.

Розничный торговец, способный управлять несколькими из рассмотренных выше активных переменных, может выбирать несколько альтернативных стратегий позиционирования. Соответственно можно говорить о разработке стратегического плана маркетинга и его внедрении в виде программы действий, совпадающей с поставленными целями и направленной на достижение устойчивого преимущества над конкурентами.

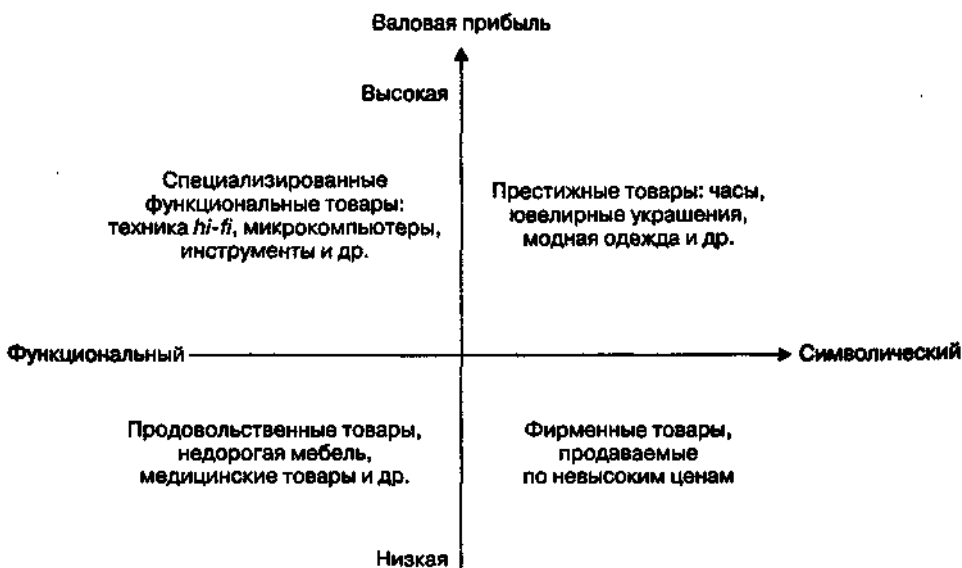


Рис. 12.6. Стратегии позиционирования в розничной торговле [32]

Создание частных торговых марок

В последние десять лет большим успехом пользуются стратегии дифференциации, в основе которых лежит создание частных торговых марок (private labels). В Бельгии, например, доля рынка частных марок выросла с 11,4% в 1983 г. до 19,8% в 1992 г. [21]. Аналогичные данные для других стран приведены в табл. 12.9. Небезынтересно также исследование компании *McKinsey* [8], [9].

Таблица 12.9
Доли рынка частных торговых марок в Европе, % [21]

Страны	1992 г.	1995 г.	1	Страны	1992 г.	1995 г.
Швейцария	42	41		Швеция	10,7	11
Великобритания	33	37		Испания	8	10
Бельгия	16	22		Австрия	7	9
Германия	17	22		Италия	4	7
Франция	15	18		Финляндия	5,4	Нет данных
Нидерланды	16	16		Ирландия	3,6	Нет данных
В среднем по Европе	12,6	-		Греция	3	3

Рост популярности частных марок происходит одновременно с возрастанием рыночной силы крупных розничных торговцев (см. вставку 12.4). Последнее обусловлено тремя группами факторов:

- созданием влиятельных *закупочных центров на общеевропейском уровне*, что привело к резкому увеличению рыночной силы розничных торговцев по сравнению с производителями;
- разработкой *централизованных систем складирования и доставки*, ставших физическим барьером между поставщиком и местным супермаркетом;
- повсеместным использованием *электронных систем учета реализации* — компьютеризированных кассовых систем, благодаря которым розничный торговец в любой момент может получить точную и детальную информацию об объемах продаж.

Результатом этих технологических нововведений является изменение баланса сил между поставщиками и розничными торговцами.

Усиление рыночной власти и погоня за прибылью побудили торговцев разрабатывать собственную политику брендинга. В Западной Европе история создания частных торговых марок насчитывает более 20 лет, однако в последнее время интерес к этому аспекту розничной торговли резко возрос. На европейском рынке существует несколько типов частных марок:

- *Марки магазинов*. В этом случае товар предположительно обладает теми же характеристиками, что и продукция «настоящих» производителей, но продается по более низким ценам. Типичные примеры — «Delhaize», «St Michael» (торговые марки магазинов *Marks & Spencer*), «Casino». В названии марки фигурирует название торговой сети, а сама марка призвана развивать имидж магазина.

Вставка 12.4. Крупнейшие розничные торговцы (по объемам продаж)

Рейтинг	Компания	Основной рынок	Главный розничный сектор	Объем продаж, \$ млн
1	<i>Wal-Mart</i>	США	Смешанный ассортимент	117958
2	<i>Sears</i>	США	Универмаг	41296
3	<i>Metro</i>	Германия	Смешанный ассортимент	32855
4	<i>Re we</i>	Германия	Продовольственные товары	31648
5	<i>J C Penney</i>	США	Каталог-универмаг	30546
6	<i>Aldi</i>	Германия	Продовольственные товары по сниженным ценам	30287
7	<i>Tengelmann</i>	Германия	Смешанный ассортимент	30266
8	<i>Carrefour*</i>	Франция	Продовольственные товары	29387
9	<i>Tesco</i>	Великобритания	Продовольственные товары	26970
10	<i>Ito-Yokado</i>	Япония	Универмаг	26080
11	<i>Ahold'</i>	Нидерланды	Продовольственные товары	25932
12	<i>Intermarche</i>	Франция	Продовольственные товары	24601
13	<i>Daiei</i>	Япония	Смешанный ассортимент	24349
14	<i>Auchan</i>	Франция	Продовольственные товары	24132
15	<i>J Sainsbury</i>	Великобритания	Продовольственные товары	23770
16	<i>Safeway</i>	США	Продовольственные товары	22484
17	<i>Costco</i>	США	Смешанный ассортимент	21874
18	<i>Promodes'</i>	Франция	Продовольственные товары	19213
19	<i>Jusco</i>	Япония	Смешанный ассортимент	18533
20	<i>Pinault-Printemps-Redoute</i>	Франция	Каталог	15482

* 30 августа 1999 г. компании *Carrefour* и *Promodes Group* объединились.

Источник: «Euromonitor International» (цит. по «Marketing News», 25 октября 1999 г., с. 3).

- *Марки-дженерики.* Несложные товары в простейшей упаковке, продаваемые по низким ценам без явно выраженного марочного названия. Пример — светлые нефтепродукты из Великобритании в Бельгии.
- *Вновь изобретенные бренды.* Представляются как обычные марки, но распространяются исключительно в магазинах одной торговой сети. «Новые бренды» предлагают многие торговые компании: «Beaumont» в *Monoprix*, «O'Lacy» в *Asko*, «Saint Goustain» и «Chabrior» в *Intermarche*.

- *Ценовые лидеры.* Перед такими брендами стоит задача противостоять вторжению магазинов-дискаунтеров, точнее, *Aldi*. Название магазина не упоминается в качестве бренда.

Стоит отметить, что созданию частных торговых марок (табл. 12.10) во многом способствовала популярность «ценовых лидеров», а также динамичное разветвление дешевых сетей магазинов-складов *Aldi*, *Lidl* (Германия, Дания) и *Kwik-Save* (Великобритания).

Таблица 12.10

Сравнительное восприятие торговых марок продавцов и производителей в Европе, %

	В среднем	Германия	Испания	Франция	Италия	Великобритания
ЦЕНА						
Выше	3	3	0	2	3	1
Такая же	19	12	16	26	29	13
Ниже	78	85	83	72	68	86
КАЧЕСТВО						
Выше	5	1	6	3	7	4
Такое же	78	90	73	78	71	77
Ниже	17	8	21	19	22	18
ДОВЕРИЕ						
Больше	6	3	7	4	10	5
Такое же	74	84	71	73	66	74
Меньше	21	12	22	23	24	21

Источник: *Secodip, IGD Europanel* (1994 г.). См. также [16].

Наступление частных торговых марок оказалось удачным, это привело к снижению лояльности к брендам общенационального масштаба, в связи с чем поставщики вынуждены принимать меры для уменьшения разницы цен.

Roper Organization (США) регулярно измеряет лояльность к торговым маркам. В 1988 г. 56% респондентов заявляли, что еще до прихода в магазин точно знают, товары каких марок выберут. В 1990 г. это число сократилось до 53%, в 1991 г. — до 46%.

В США доля рынка сигарет «Marlboro» сократилась с 30 до 22%, а доля рынка сигарет-дженериков превысила 30%. Чтобы остановить спад, компания *Philip Morris* снизила цены на 22% [*The Economist*, 1993 г.].

Сейчас, однако, возникает ощущение, что во Франции и Великобритании рост частных марок прекратился. Согласно проведенному во Франции исследованию, за расширение ассортимента частных брендов своих излюбленных магазинов высказались всего 24% опрошенных потребителей [16]. Против такой политики высказались 70% респондентов. Похожий результат был получен в исследовании 1995 г.

Стратегические цели торговых фирм

Маркетинговые стратегии розничных торговцев становятся все изощреннее. Они уже не имитируют существующие товары, а вырабатывают новые концепции,

ориентированные на четко определенные сегменты потребителей. Реализация этих концепций поручается международным производителям, специализирующимся на выпуске продукции для частных торговых марок (вставка 12.5). Предлагая частные марки, розничный торговец преследует сразу три цели:

- снизить рыночную силу производителей путем уменьшения их объемов продаж и переманивания потребителей, а также устранить мелких конкурентов;
- повысить прибыльность товарных категорий (прибыльность частных марок на 5-10% выше, чем у общенациональных брендов);
- создать дифференцированный товар, который будет работать на имидж розничного торговца.

В последнее время пристальное внимание наиболее динамичных розничных торговцев приковано к третьей цели — к дифференциации.

Как показано на рис. 12.7, дистрибьютор может воспользоваться различными стратегиями позиционирования, используя критерий «цена/качество»:

- *Схожее качество, но дешевле.* Эта стратегия чаще всего применяется в отношении частных марок: торговец предлагает товар того же качества, что и ведущая общенациональная марка, но по цене на 15-20% ниже.
- *Более низкое качество и дешевле.* Эта стратегия предназначена для новых брендов розничных торговцев и марок-дженериков. На товар более низкого качества в упрощенной упаковке устанавливается цена на 30-40% ниже, чем у общенациональных марок.
- *Более высокое качество по той же цене.* Предлагается более высокий уровень качества, чем у общенациональных брендов, а цена устанавливается на их уровне. Сеть британских магазинов *Sainsbury* практикует такую стратегию позиционирования в отношении ряда категорий товаров, в которых она предлагает свои новые торговые марки.
- *Более высокое качество по более высокой цене.* Эта стратегия встречается реже всего и применяется продавцами, ориентированными на высший сектор рынка. Так позиционируются товары «домашнего», или ручного, изготовления (вставка 12.6).

Вставка 12.5. Кто выпускает продукцию для частных марок продавцов? [26, с. 67]

Поставщиками товаров для частных марок чаще всего оказываются мелкие и средние компании, не имеющие собственных раскрученных брендов, но зато обладающие гибкими и конкурентоспособными производственными мощностями. Впрочем, не только они занимаются такого рода деятельностью. С недавнего времени к небольшим предприятиям присоединились крупные международные группы, такие как *McCain*, *BSN*, *Cadbury Schweppes*, *Kraft Jacobs Suchard*, *Yoplait* и др. (*Le Monde*, февраль 1995 г.). Некоторые производственные компании, например британские *Northern Foods* и *Hillsdown*, обслуживают исключительно заказы дистрибьюторов и весьма преуспевают, работая с этим сегментом. Наконец, небольшие компании специализируются также на производстве недорогих товаров для розничных торговцев.

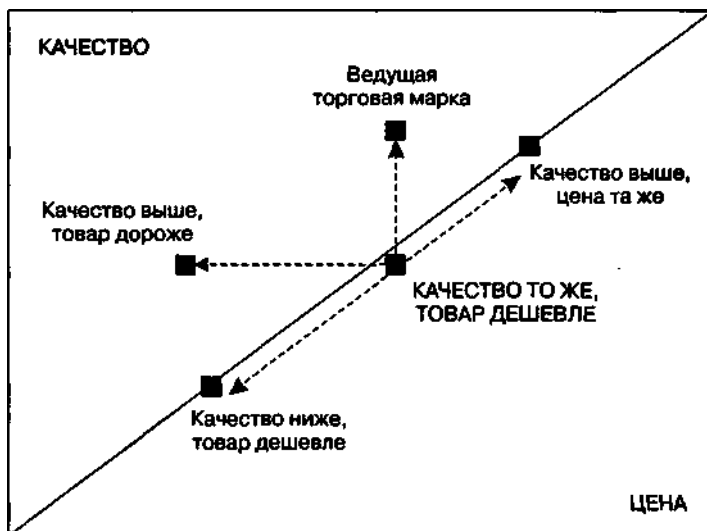


Рис. 12.7. Соотношение цены и качества у частных торговых марок

Результатом этих агрессивных ценовых стратегий становится общее давление с целью снижения цен. В крупных супермаркетах в одних и тех же товарных категориях можно наблюдать три класса брендов:

- *общенациональные торговые марки* и марка-лидер в категории (бренды класса Л). Имеют активную поддержку в виде массовой рекламы и стимулирования сбыта;
- *частные торговые марки, марки магазинов и зонтичные марки* (бренды класса В). Создаются розничными торговцами для повышения прибыльности и развития имиджа магазина;
- *ценовые лидеры* (бренды класса С). Выступают в роли марок-истребителей: противопоставляют предложениям *магазинов-дискаунтеров*, выступая в роли дешевых альтернатив для потребителей.

В этой конкурентной борьбе первыми с прилавков супермаркетов исчезают товары слабейших марок производителей.

Вставка 12.6. Частные торговые марки и введение евро

В Португалии, Испании и в особенности в Италии, где один евро стоит более чем одну единицу местной валюты, разница цен на товары после перехода на единую европейскую валюту оказывается меньше. Если бы евро получил хождение в Великобритании, наблюдался бы противоположный эффект: £1 стоит приблизительно 1,5 евро, т. е. «визуально» разница цен должна увеличиться. После перевода цен в евро в странах Средиземноморья товары частных марок не выглядят дешевыми на фоне фирменных товаров.

ИСТОЧНИК: «The Economist», 14 марта 1998 г.

Варианты стратегии для общенациональных торговых марок

Какие оборонительные стратегии могут разработать производители фирменных потребительских товаров в условиях усиления рыночной власти крупных розничных торговцев? Существуют четыре варианта таких стратегий:

- *Стратегия втягивания.* Продвижение инновационного (уникального) товара или дифференцированной торговой марки путем творческого сегментирования рынка и ориентированной на конечного потребителя рекламы в СМ И. Цель — влияние на покупательское поведение, которое должно быть направлено на продвигаемый бренд.
- *Прямой маркетинг.* Отказ от услуг розничных торговцев и применение *без-магазинной маркетинговой* стратегии, когда потребитель, не выходя из дома, совершает покупки, которые доставляются в указанное им место.
- *Аутсорсинг маркетинга.* Концентрация усилий на НИОКР и производстве с передачей маркетинговой функции четко диверсифицированной группе розничных торговцев.
- *Торговый маркетинг.* Отношение к дистрибьюторам как к промежуточным потребителям и разработка маркетинговой программы, ориентированной на розничных торговцев.

Далее мы рассмотрим прежде всего особенности стратегии втягивания и торгового маркетинга, а затем обсудим возможности прямого маркетинга.

Альтернативные варианты стратегии втягивания

С точки зрения производителя идеальная ситуация выглядит так: четко дифференцированная торговая марка, подкрепленная активной рекламой и пользующаяся спросом у потребителей. В такой ситуации производитель доминирует на рынке, а продавцу не остается ничего другого, как включать его продукцию в ассортимент. Однако такое положение не может длиться вечно. Даже крупные и видные производители не застрахованы от угрозы частных марок, как наглядно показал случай с «Coca-Cola» и «Classic Cola» от сети магазинов *Sainsbury*.

«Classic Cola» — напиток, изготавливаемый корпорацией *Cott* для торговой компании *J. Sainsbury* (Великобритания), поступил в продажу по цене на 28% ниже, чем у «Coca-Cola». Сегодня на эту частную торговую марку приходится 65% всех продаж колы в магазинах *Sainsbury* и 15% рынка колы по Великобритании в целом.

Что делать общенациональным брендам, столкнувшимся с угрозой частных марок (рис. 12.8)? С. Хоч рассматривает четыре типа стратегических маневров, которые можно предпринять в такой ситуации [10]. Заметим, что данные меры не являются ни взаимоисключающими, ни исчерпывающими.

1. *Подождать и ничего не делать.* На нестабильных, характеризующихся внезапными флуктуациями рынках быстрая и агрессивная реакция со стороны производителя может оказаться опрометчивым поступком.
2. *Увеличить дистанцию в отношении к частным торговым маркам.* Дистанцирование может заключаться в «предложении большего количества товара за те же деньги» или в «создании новых и улучшенных товаров». Это пред-



Рис. 12.8. Варианты стратегии для общенациональных торговых марок [10]

полагает расширение продуктовой линии, что очень часто ослабляет бренд, вместо того чтобы усилить его.

3. *Уменьшение разницы цен.* Эмпирические наблюдения показывают, что при небольшой разнице цен объемы продаж общенациональных марок в штучном выражении по сравнению с частными марками увеличиваются. Поскольку потребители более склонны приобретать товары, качество которых повышается, а не уменьшается, изменения цен со стороны общенациональных марок влияют на частные марки сильнее, чем соответствующие изменения цен частных брендов на общенациональные.
4. *Стратегия «и я тоже».* Здесь возможны два варианта. Можно вывести на рынок «ценностную фланговую марку», предложив потребителям удешевленный товар более низкого качества с целью вытеснения частных марок. В этом случае возникает опасность каннибализации существующих продаж премиальной общенациональной марки. Другой вариант предполагает, что производитель может организовать выпуск продукции для частных марок розничных торговцев.

Что касается последней стратегии, то, как отмечают некоторые авторы, в частности Дж. Квелч и Д. Хардинг [24, с. 103], производство частных марок зачастую кажется производителям выгодным по той причине, что оценка проводится по маржинальным издержкам. Если же оценить производство для частных марок по полной себестоимости, во многих случаях оно окажется намного менее прибыльным. Любая компания, намеревающаяся выпускать продукцию для частных марок, должна ответить на три вопроса: (а) какой вклад внесет эта продукция на самом деле; (б) какие постоянные расходы при этом возникнут; (в) каков будет объем каннибализации собственных марок фирмы?

Торговый маркетинг

Торговый маркетинг. — это всего лишь применение концепции маркетинга к торговым компаниям. Последние рассматриваются уже не как «посредники» в канале распределения, а как полноценные партнеры или потребители. Маркетинговый процесс в отношении продавцов можно разделить на четыре стадии:

- Сегментирование всей совокупности продавцов, или идентификация групп торговых компаний с одинаковыми ожиданиями в отношении поставщиков.
- Выбор одного или нескольких целевых (приоритетных) сегментов.
- Анализ их потребностей, т. е. изучение факторов, обуславливающих решения торговых фирм, характер их работы, цели и ожидания (см. вставку 12.7).
- Разработка соответствующей маркетинговой программы.

Одна из областей, где применяется торговый маркетинг, связана с эффективным выполнением заказов. Здесь отчетливо прослеживаются интересы обеих сторон (см. вставку 12.8). При партнерском подходе к обслуживанию заказов ставится цель максимизации прибыли всей цепочки поставок. Это требует: (а) наличия у производителя данных о запасах продукции в магазинах, обновляемых мгновенно после каждого заключения сделки; (б) производства, основанного на прогнозировании розничных продаж в реальном времени; (в) перемещения складов поставщика ближе к магазинам. Вместе эти меры минимизируют стоимость товарно-материальных запасов в системе. Поставщик получает возможность «передать» экономию посредникам, а через них — потребителям. Это выгодно и торговым компаниям, и покупателям: цены становятся ниже, к тому же товар всегда имеется в продаже.

Для управления взаимоотношениями с посредниками поставщикам требуется углубленное понимание их логистических проблем, целевого имиджа магазина и важности конкретных категорий товаров для позиционирования торговой сети.

Вставка 12.7. Основные потребности торговых компаний [27, с. 663–668]

- 1. Свобода ценообразования и продвижения товара:** возможность устанавливать цены на товары в соответствии с собственными целями и интересами, отсутствие обязательств по проведению рекламных акций поставщика.
- 2. Адекватная торговая наценка:** при продаже товара по рекомендуемой производителем цене торговая наценка должна быть достаточной для покрытия затрат и выполнения нормы прибыли.
- 3. Защита от недобросовестной конкуренции:** поставка товара слишком большому числу других торговцев; поставка товара продавцам, работающим на грани демпинга; прямая продажа товара конечным пользователям.
- 4. Поддержка со стороны производителей:** обучение, реклама и стимулирование сбыта, мерчандайзинг, информация о новых разработках на рынке.
- 5. Эффективное выполнение заказов:** минимизация затрат на обслуживание запасов; избежание дефицита запасов за счет совместного управления материальными потоками (ЭОД и СБР, см. вставку 12.8).

Вставка 12.8. ЭОД и СБР: два главных инструмента торгового маркетинга [30, гл. 2]**ЭОД (электронный обмен данными)**

Данная система обмена данными между поставщиками и посредниками приобретает все большую популярность в США и Европе. Ее принцип прост: между компьютерами торговых партнеров устанавливается прямая связь по телефонным линиям, позволяющая передавать информацию. Благодаря такой связи улучшаются и ускоряются коммуникации в системе, возникает значительная экономия средств. Одним из главных преимуществ ЭОД является ускорение приема заказов. Если на прием заказов от 500 магазинов обычным способом требуется около 12 часов, то ЭОД хватает 10 минут. За этой операцией следует проверка — подтверждение заказов, занимающая примерно два часа. ЭОД также способствует снижению затрат на выполнение заказа в 18 раз по сравнению с традиционной системой. ЭОД создает новый режим управления: коммерцию в реальном времени.

СБР (склад быстрого реагирования)

СБР можно определить как логистическое партнерство, включающее обмен информацией посредством ЭОД. Коммуникации между производителем и посредниками заключаются в основном в управлении потоками товарных запасов, а их цель состоит в увеличении производительности на каждом уровне логистической цепочки. Стороны рассчитывают получить следующие выгоды:

- производить и продавать как можно больше в реальном времени;
- снизить число ситуаций отсутствия товара на складе;
- лучше изучить движение запасов и спрос, чтобы уменьшить объемы запасов;
- рационализировать поток товаров и добиться эффекта масштаба.

Основная область применения СБР — оптимизация потоков товаров. Также СБР применяется для организации мероприятий стимулирования сбыта и разработки новых товаров.

Но наиболее фундаментальное преобразование заключается в отказе от практики противоборства в пользу партнерских отношений. Понимание целей и нужд промежуточных потребителей является предпосылкой для разработки эффективной стратегии торгового маркетинга. Подробнее с этой темой читатель может познакомиться в работах [30], [6], [4].

Интерактивный, или прямой, маркетинг

Прямой маркетинг (канал распределения нулевого уровня, т. е. без посредников) часто практикуется на рынках товаров производственного назначения, где потенциальных покупателей мало, а товары сложны или изготавливаются на заказ и обладают высокой стоимостью. Удивляет другое: в последнее время эта система сбыта получила широкое распространение в сфере потребительских товаров. Прежде всего это обусловлено появлением новых средств коммуникации, таких как телемаркетинг, телевидение и радио с обратной связью, электронная торговля (*Mini-tel*) и т. д.

Ассоциация прямого маркетинга дает следующее определение:

Прямой маркетинг — это интерактивная система, в которой используется одно или несколько средств рекламы с целью получения от клиента измеримого отклика и/или совершения сделки независимо оттого, где находится покупатель.

Согласно этому определению, прямой маркетинг не обязательно связан с отсутствием розничного магазина. Это просто маркетинговая система, в которой нет посредников. Чтобы внести ясность, рассмотрим понятия «маркетинга прямого заказа» и «маркетинга прямых отношений»:

- В *маркетинге прямого заказа* покупки совершаются на дому и доставляются на дом от имени фирмы, без посредников. Это маркетинг без магазинной торговли, основанный на альтернативных способах продажи: каталогах, адресной рассылке, телемаркетинге, электронной торговле и др.
- В *маркетинге прямых отношений* ставится несколько иная цель: стимулировать сбыт путем налаживания прямых контактов с потенциальными и существующими покупателями для создания или поддержания долговременных отношений.

Таким образом, маркетинг прямых отношений вполне может сосуществовать с традиционной вертикальной непрямой маркетинговой системой. По этой причине выражение *интерактивный маркетинг* кажется нам более точным, нежели «прямой маркетинг», под которым понимается в основном безмагазинная форма торговли.

Сам факт развития интерактивного маркетинга свидетельствует о значительном изменении процесса обмена и коммуникации между производителями и потребителями в развитых странах. Можно заключить, что преобладающий в большинстве рыночных ситуаций маркетинговый монолог уступает место маркетинговому диалогу и что на смену массовому или сегментному маркетингу приходит маркетинг *кастомизированный*.

Система маркетинга прямого заказа

Развитие более прямых маркетинговых и коммуникационных систем обусловлено целым рядом факторов:

- Прежде всего это значительное *удорожание персональных коммуникаций*. Согласно исследованию Д. Форсита, средний объем затрат на один деловой контакт в 1987 г. составил \$251,63 — это на 160% больше, чем в 1977 г. (\$96,79) [7].
- Одновременно с этим наблюдается *снижение эффективности рекламы в средствах массовой информации*, вызванное переизбытком рекламных обращений и изменением предпочтений телезрителей (переключение каналов во время рекламных блоков, запись телепрограмм на видео). К этому стоит добавить рост стоимости имиджевых рекламных кампаний.
- Совершение покупок более не ассоциируется с удовольствием и приятным времяпрепровождением. Образованные потребители высоко ценят свое время и поэтому относятся к покупкам как к занятию скучному, требующему больших временных затрат. Им гораздо удобнее совершать покупки по каталогам.

- Производителям прямой маркетинг предоставляет сразу несколько потенциальных выгод. Он обеспечивает большую избирательность в коммуникации с рынком, персонализацию обращений и поддержание длительных взаимоотношений. Со стратегической точки зрения прямой маркетинг дает производителю возможность обойти посредников и снизить зависимость фирмы от наиболее влиятельных из них.
- Наконец, появление недорогих компьютеров, обладающих огромной вычислительной мощностью и дисковой емкостью, позволяет использовать массивные базы данных всех коммерческих контактов с потребителями. Впоследствии эта информация используется для индивидуальных контактов с персонализированными обращениями.

Немаловажное значение имеет и экономический аспект, т. е. повышение эффективности маркетинговых затрат.

Инструменты прямого маркетинга

В распоряжении практикующих прямой маркетинг компаний имеется множество инструментов охвата потенциальных потребителей, начиная от традиционных личных встреч и заканчивая онлайн-торговлей в Интернете (см. табл. 12.11). В качестве наиболее важных средств прямого маркетинга следует отметить прямую почтовую рассылку, торговлю по каталогам, телемаркетинг, телевизионный маркетинг с обратной связью и онлайн-маркетинг:

- *Личная продажа* остается наиболее предпочтительным инструментом на деловых рынках, где круг потребителей ограничен и хорошо известен. Силами своего торгового персонала фирмы находят этих потребителей и превращают их в покупателей.
- *Прямая почтовая рассылка* в последние годы стала значительно более популярной. Этому способствует развитие банков индивидуальных данных, обеспечивающих высокоизбирательный подход к рынку. К примеру, средний европеец получает по почте 46 коммерческих предложений в год, средний американец — около 200.
- *Торговля по каталогам* во Франции составляет 2,5% всех розничных продаж. В Европе на этом рынке прочно обосновалось несколько компаний: *Les Trois Suisses*, *La Redoute*, *Manufrance*, *Otto Versand* и *Schikedanz* (последние две являются немецкими). В США лидируют компании *Montgomery Ward* и *Sears and Roebuck*. В Великобритании на долю дистанционной торговли приходится 5% всех розничных продаж, в США — 7%.
- *Телемаркетинг, или телефонный маркетинг*, переживает период бурного подъема. В первую очередь это обусловлено появлением бесплатных (для звонящего) телефонных номеров. В Европе наибольших успехов в области телемаркетинга добилась компания *Direct Line* — телефонная торговая служба, созданная в Великобритании Королевским шотландским банком. Одним из главных преимуществ телемаркетинга является количество звонков. Даже неопытный торговый работник способен сделать свыше 50 звонков в день. Для сравнения: число личных встреч едва ли превысит 300 в год. У квалифицированного работника количество звонков может достигать нескольких сотен в день.

- *Телевизионный маркетинг*, состоит из телевизионных роликов, убедительно демонстрирующих товар и предлагающих зрителям бесплатный телефонный номер для размещения заказов. В Европе эта форма дистанционной торговли еще не пользуется особым успехом. Она предназначена в первую очередь для товаров, для которых важнее демонстрационный эффект.

Пожалуй, наиболее многообещающим методом дистанционной торговли можно считать *онлайновую коммерцию* в Интернете. Об онлайн-каналах мы подробнее поговорим в следующем разделе, а также в гл. 15.

Организация маркетинговой системы прямого заказа

Маркетинг прямого заказа предполагает создание системы с маркетинговой базой данной. Эта система предусматривает прямую коммуникацию с потребителями и явно выраженную реакцию с их стороны. Маркетинговую систему с базой данных можно описать следующим образом:

Разработка прямой маркетинговой кампании влечет за собой создание персональных обращений, содержащих предложение и приглашение к ответной реакции. База данных используется для регистрации реакций потребителей и последующей адаптации обращений к ним.

Таблица 12.11
Затраты на прямой маркетинг (ПМ) в Европе в 1997 г.

Страны	Прямая почтовая рассылка, \$млн	Телемаркетинг, \$млн	Онлайновая реклама, \$млн	Всего на прямой маркетинг, \$млн	Затраты на ПМ в расчете на душу населения, \$	Отношение затрат на ПМ к затратам на традиционную рекламу, %
Австрия	989	-	-	989	122,5	70,3
Бельгия	913	-	-	913	89,6	63,6
Дания	725	22	-	747	141,1	59,1
Финляндия	428	-	-	428	83,2	45,8
Франция	5348	521	-	5869	91,1	71,8
Германия	6567	2240	1273	10080	107,4	59,6
Ирландия	112	18	-	131	35,7	21,3
Италия	1161	287	215	1663	25,2	32,1
Нидерланды	1797	681	158	2637	159,2	90,1
Португалия	35	-	-	35	3,6	4,6
Испания	1886	104	13	2003	50,6	51,4
Швеция	640	-	-	640	72,4	39,7
Великобритания	2861	2506	131	5449	91,0	39,7
Всего по ЕС	23464	6380	1789	31634	88,9	-

ИСТОЧНИК: FEDMA, «Исследование прямой маркетинговой деятельности в ЕС в 1998 г.», 1999 г.

Прямая маркетинговая система включает следующие компоненты:

- *Содержание обращения.* Конечной целью, разумеется, является заключение сделки, однако непосредственная цель состоит в создании диалога и поддержании отношения. Промежуточными целями могут быть нахождение перспективных контактов, возобновление отношений с бывшими покупателями, подтверждение получения заказа, приветствие новых покупателей, информирование потребителей и подготовка их к будущей покупке, сбор запросов на высылку каталогов или рекламных буклетов, приглашение потребителей в выставочный зал и т. д.
- *Персональные обращения.* В этом главное превосходство прямого маркетинга над рекламой в средствах массовой информации. Вместо стандартных рекламных обращений и «пальбы из пушки по воробьям» маркетинговая база данных позволяет «охотиться с ружьем» и в некоторых случаях создавать полностью индивидуализированные обращения, элементы которых имеют отношение только к конкретному получателю и ни к кому больше.
- *Предложение.* Потенциальный покупатель может продемонстрировать положительную поведенческую реакцию в случае, если обращение содержит некое достаточно привлекательное предложение. В простейшем случае это предложение купить товар. Кроме того, можно предложить потребителю ознакомиться с изделием, получить бесплатный образец или беспроцентный кредит, принять участие в конкурсе, стать членом клуба и т. д. Важнейший фактор успеха — привлекательность предложения.
- *Измеримый отклик.* Одной из основных целей интерактивной маркетинговой системы является налаживание диалога с индивидуальными потребителями, поэтому важно получить от них некоторый отклик. Идеальной реакцией является размещение заказа, хотя фирма может стремиться и к иным формам, таким как согласие на визит торгового представителя, возврат заполненного купона, подтверждение получения информации, согласие на посещение выставки, предоставление дополнительной информации о потребностях и желаниях и др. В интерактивной маркетинговой системе происходит «естественный отбор» потребителей, так как на предложения реагируют только те, кто в них заинтересован.
- *Маркетинг баз данных.* Любая интерактивная маркетинговая система предполагает наличие компьютерной базы данных. Маркетинговая база данных — это

упорядоченная совокупность данных об индивидуальных потребителях или потенциальных покупателях, доступная и пригодная для таких маркетинговых целей, как поиск клиентов, оценка клиентов, продажа товаров и услуг, поддержание взаимоотношений с потребителями [13, с. 721].

Помимо личных сведений база данных должна содержать информацию о прошлых покупках, предпочитаемых торговых марках, размерах заказов и т. п. Другими словами, фирма должна располагать средствами индивидуальной обработки реакции и заказов потребителей. Это требует значительного пополнения служб сбыта и логистики.

- *Средства коммуникации.* В прямом маркетинге используются главным образом такие персонализируемые средства информации, как адресная рассылка, каталоги, телемаркетинг. На втором месте стоит реклама с обратной связью на радио, телевидении и в журналах, а также электронная торговля. Самым главным средством коммуникации остается прямая почтовая рассылка.

Одним из важнейших достоинств прямого маркетинга является то, что все ответы, все реакции потребителей на проводимые кампании можно измерить, т. е. у менеджеров по маркетингу существует возможность оценить эффективность разных подходов. Кроме того, прямой маркетинг допускает пробные «прогоны» будущих кампаний, что обеспечивает безопасность в том смысле, что маркетинговое предложение не заметно для конкурентов.

Онлайновая торговля в Интернете

В Европе онлайновая торговля все еще находится на начальной стадии развития, хотя, как считает большинство экспертов, к 2000 г. можно ждать резкого всплеска (табл. 12.12). Во Франции насчитывается 1 млн пользователей Интернета, из них всего 5% совершают покупки в Сети на общую сумму 150 млн франков. Это очень скромная сумма по сравнению с объемами продаж *Minitel*: 8 млрд в 1997 г., из которых на одни только билеты приходится 1,5 млрд (*Le Figaro-Economie*, 7 апреля 1998 г.). В США объем онлайн-покупок в 1997 г. составил сумму, эквивалентную 16 млрд франков. К 2002 г. он, как ожидается, должен возрасти до 230 млрд [3].

Таблица 12.12
Онлайновая торговля в Интернете

Розничные торговцы в Интернете, %			Производители, торгующие в Интернете, %		
	1997 г.	1998 г.		1997 г.	1998 г.
Работают	12	39	Работают	9	15
Планируют работать	22	37	Планируют работать	12	28
Не планируют	54	24	Не планируют	71	57
Затрудняются ответить	12	0	Затрудняются ответить	8	0

ИСТОЧНИК: Второе ежегодное исследование Интернет-торговли *Ernst & Young*, 1999 г.

В некоторых секторах электронная торговля напрямую конкурирует с традиционными формами. Наиболее острая борьба ведется на рынках компьютерного оборудования (компьютеры «Dell»), аудио- и видеозаписей (*Music Boulevard*), книг (*Amazon* и *Barnes & Noble Inc.*) и туристических путевок (*Otto Versand*).

Накопленный к данному моменту опыт позволяет сделать следующие выводы (вставка 12.9).

- В первую очередь электронная коммерция выгодна потребителям, потому что в Сети они могут найти массу сравнительной информации о товарах, конкурентах и ценах, причем для этого не надо даже выходить из дома или офиса. Потребители, особенно хорошо осведомленная о компьютерных тех-

Вставка 12.9. Интернет-бизнес в Европе

Точно оценить влияние Интернета по-прежнему трудно. Одной из причин является скорость развития самой Сети: каждую секунду в мире к Интернету подключаются семь новых пользователей. Однако уже сейчас имеется достаточное количество данных, а некоторые компании успели накопить приличный послужной список, что позволяет говорить о начале новой эры бизнеса — эры, которая должна выстоять даже под натиском возможных экономических депрессий. Масштабы электронной коммерции между организациями и частными потребителями все еще невелики: по данным американской консультационной фирмы *Forrester*, в США они составляют около \$8 млрд. Это намного меньше оборотов электронной торговли между предприятиями — здесь эти обороты превышают \$43 млрд. В ближайшем будущем у розничных торговцев могут возникнуть проблемы. В США электронная коммерция развивается более быстрыми темпами, чем за их пределами, однако сильнее всего влияние новой технологии может проявиться, когда потребители научатся извлекать выгоду из «безграничности» Интернета и станут совершать покупки по всему свету. В Европе Интернет будет способствовать переходу на единую валюту и созданию действительно единого потребительского рынка. Однако европейцы в меньшей степени готовы совершать электронные покупки, чем американцы. Пользование кредитными картами в Европе не настолько распространено, кроме того, европейцы имеют меньший опыт покупки товаров по почте, в целом более консервативны в своих покупательских привычках. Даже в Америке, отмечает *Forrester*, объем транзакций между организациями и потребителями в 2003 г. не превысит \$108 млрд. Это меньше, чем совокупная выручка магазинов *Wal-Mart* за 1998 г. Объем электронной коммерции между предприятиями, напротив, может в 2003 г. подскочить до \$1,3 трлн.

Годы, когда старушку-Европу можно было называть «тихой заводью» в бушующем море электронной коммерции, годы отставания в развитии от Соединенных Штатов постепенно уходят в небытие. Крупные европейские компании применяют инновационные стратегии электронной коммерции, потребители избавляются от предрассудков в отношении онлайн-покупок, как грибы после дождя появляются недорогие и даже бесплатные Интернет-провайдеры. Европа стремительно сокращает свое отставание от США. По прогнозам *Forrester Research Inc.*, в Великобритании и Германии стадия сверхинтенсивного роста электронного бизнеса начнется через два года после Америки, но на два года раньше, чем в Японии, Франции и Италии.

Источники: «International Herald Tribune», 28 июня 1999 г.; «The Economist», 26 июня 1999 г.

нологиях молодежь, имеют возможность оценивать предложения по объективным критериям, таким как цены, эффективность, качество и т. д. В будущем они станут более требовательными покупателями. Традиционные «односторонние» методы массовой коммуникации будут становиться все менее и менее актуальными для *сетевых поколений*.

- Беспрепятственное сравнение цен в Сети позволит электронной коммерции *стимулировать ценовую конкуренцию*. Например, компания *Music Boulevard* агрессивно развивается в Европе и Японии, где компакт-диски стоят в среднем

на 30% дороже, чем в США. Кроме того, совместно с французской компанией *Hachette* у *Music Boulevard* создан сайт в Европе, так что покупателям не приходится платить таможенные пошлины. Точно такая же ситуация наблюдается на книжном рынке: в Великобритании цены на печатную продукцию выше, чем в США. До недавнего времени книги выгоднее было покупать на сайте *Amazon* (фирма базируется в Сиэтле), чем в *Internet Bookshop* (Кембридж). С января 1999 г., когда все европейские ценники были переписаны в евро, сравнивать цены стало еще проще.

- Электронная коммерция также будет способствовать изменениям и корректировке цен, а также ускорять эти процессы, так как в Интернете наблюдается практически постоянная конфронтация спроса и предложения. Например, в такой ситуации находятся организации (авиакомпании, отели и др.), проводящие политику ценообразования по методу управления доходами (см. гл. 13).

Учитывая относительно низкую стоимость содержания электронного магазина, небольшие специализированные торговцы легко смогут выйти через Интернет на мировой рынок и напрямую конкурировать с самыми влиятельными торговыми сетями (вставка 12.10).

- Основной сферой применения электронной коммерции, судя по всему, являются рынки товаров производственного назначения, где уже много лет практикуется дистанционная торговля.

Однако существует ряд факторов, способных помешать развитию электронной коммерции, из-за которых будущее новой системы сбыта по-прежнему остается неопределенным:

- Стоимость доступа в Интернет в Европе все еще высока. Подсчитано, что в Германии за 20 часов работы в Сети только за телефон придется заплатить от \$54 до \$74. В США то же время онлайн стоит в среднем \$29.

Вставка 12.10. Два пионера электронной коммерции

Internet Shopping Network (<http://www.isn.com>) продает программное обеспечение и компьютеры. У этой основанной в 1994 г. компании уже насчитывается 10 тыс. покупателей при ежемесячном объеме продаж в \$1,5 млн. Ее web-сайт предлагает 35 тыс. наименований товаров, его ежедневно посещают 30 тыс. посетителей, из которых 200 размещают заказы. Средний объем покупки равняется \$200.

Компания Amazon Books (<http://www.amazon.com>), ежегодно продающая свыше 1 млн экземпляров книг (все через Интернет), обладает наибольшим в Интернете числом покупателей. 40% совершаемых за день продаж приходится на существующих покупателей. *Amazon* предлагает широчайший ассортимент книг по сниженным ценам. Каждая выбранная покупателем книга и автор заносится в базу данных. В дальнейшем *Amazon* переписывается со своими клиентами по электронной почте, предлагая другие, специально подобранные книги. Для привлечения посетителей на свой сайт *Amazon* не стесняется публиковать рекламу в международных печатных изданиях, а именно в «The Wall Street Journal» и «International Herald Tribune».

- Согласно исследованию компании *PricewaterhouseCoopers*, в США и в Великобритании потребители чаще всего прибегают к Интернету, желая сравнить цены на товары [12]. В США всего 36% из этих потребителей совершают покупки в Сети. Это значительно меньше, чем в Великобритании, где покупки совершают 50% интересующихся ценами потребителей.
- Многих пользователей Интернета по-прежнему серьезно беспокоит проблема конфиденциальности информации при совершении транзакций (см. вставку 12.11).

Как создать электронный магазин?

Внедрение электронной коммерции требует определенной стандартизации внутренних процессов фирмы. Мы говорим о виртуальном предприятии, которое удаленно работает с поставщиками и потребителями, осуществляет логистику силами сторонних организаций и сводит свой штат сотрудников до минимума (вставка 12.12). Вот как описывают процесс электронной транзакции Дж. Страусе и Р. Фрост[28]:

- В *электронном каталоге* представлены изображения и краткие описания товаров. Пользователь просто щелкает мышью по изображению или тексту

Вставка 12.11. Интернет: проблема конфиденциальности информации

			Процент ответивших		
			да, %	нет, %	не знаю, %
Если вы не пользуетесь Интернетом, станете ли вы это делать или нет при условии, что:					
будет гарантирована защита вашей личной информации и коммуникаций			61	36	2
подешевеет доступ			51	44	5
доступ станет проще			53	43	4
вы сможете влиять на деятельность компаний, рассылающих нежелательные рекламные сообщения			39	56	5
Если бы вы пользовались Интернетом, насколько вас волновали бы следующие аспекты:	5	4	3	2	1
компания, у которой вы совершаете покупки, пользуется сообщенной вами информацией для отправки вам нежелательных сообщений	52	34	11	3	0
компания или один из ее работников пользуется данными вашей кредитной карточки для совершения покупок без вашего ведома	80	12	6	2	0
в процессе транзакции данные вашей кредитной карточки становятся доступны третьим лицам, которые могут воспользоваться ими без вашего ведома	86	10	2	1	0

5 — очень, 4 — весьма, 3 — не очень, 2 — совсем нет, 1 — затрудняюсь ответить.

ИСТОЧНИК: ©BusinessWeek®, 16 марта 1998 г., с. 57.

Вставка 12.12. Tesco развивает торговлю на дому

В течение ближайших нескольких месяцев компания *Tesco* планирует вернуть по всей Великобритании систему покупок на дому: гигантская сеть супермаркетов намеревается извлекать выгоду из ставшего популярным бесплатного доступа в Интернет. Служба *Tesco* позволяет потребителям заказывать необходимые товары в онлайн и получать их прямо на дом (предварительно уплатив за доставку £5). Услуга будет предлагаться в 100 магазинах, т. е. будет доступна почти на всей территории страны. Этому предшествовало двухгодичное испытание системы в 11 супермаркетах. За это время компания экспериментировала с заказами товаров по телефону и факсу. В результате пришли к выводу, что наименьшие затраты обеспечивает торговля через Интернет. С помощью новой службы *Tesco* рассчитывает расширить круг своих покупателей: предположительно онлайн-система заказа должна привлечь тех, кто по каким-либо причинам, в том числе и из-за отдаленности места проживания, не может добраться до супермаркета. Вероятно, новое предложение придется по вкусу и пользователям бесплатной Интернет-службы *Tesco*, открытой ранее в этом году. Услугами этого Интернет-провайдера уже пользуются свыше 200 тыс. человек, и каждый месяц к ним добавляется еще 10 тыс.

Источник: The Independent, 14 апреля 1999 г.

Вставка 12.13. Факторы успеха онлайн-торговли потребительскими товарами

Розничные торговцы		Производители	
факторы успеха	значимость	факторы успеха	значимость
Наличие простого и удобного в использовании сайта	2,97	Наличие простого и удобного в использовании сайта	2,94
Наличие известной корпоративной марки	2,81	Сотрудничество с лучшей поисковой системой	2,61
Торговля товарами известных марок	2,50	Наличие известной корпоративной марки	2,52
Сотрудничество с лучшими поисковыми системами	2,48	Агрессивная реклама и продвижение сайта	2,42
Агрессивная реклама и продвижение сайта	2,45	Торговля товарами известных марок	2,39
Умение мгновенно схватывать инновации	2,35	Первенство в своей сфере	2,26
Выраженное лидерство высшего руководства	2,29	Умение мгновенно схватывать инновации	2,10
Предложение конкурентоспособных цен	2,10	Выраженное лидерство высшего руководства	2,03
Первенство в своей сфере	1,87	Предложение конкурентоспособных цен	1,77

В таблице приведены наиболее значимые факторы успеха, оцененные по шкале от 1 до 3: 1 — фактор не важен, 2 — фактор отчасти важен, 3 — фактор очень важен.

Источник: Второе ежегодное исследование Интернет-торговли Ernst & Young, 1999 г.

и получает развернутые сведения о товаре. В тексте перечисляются различные возможности и выгоды продукта.

- Если посетитель выбрал товар, он может немедленно сделать заказ. Для этого на соответствующей странице необходимо сообщить свои данные, в том числе тип и номер кредитной карты.
- Программное обеспечение, установленное на сервере Интернет-магазина компанией — поставщиком электронных платежных систем, позволяет немедленно связываться по Сети с эмитентом кредитной карты и проверять, не украдена и не заблокирована ли карта. Так же проверяется платежеспособность покупателя. Если на запрос приходит положительный ответ, значит, деньги переведены на счет продавца. Фактически коммерческая часть транзакции завершена.
- Данные о заказе от web-сервера передаются на внутренний сервер фирмы. Данные фиксируются в маркетинговой базе данных, где для нового покупателя создается новая запись. Еще одно сообщение отправляется на компьютерный терминал службы доставки. Та подготавливает необходимое отправление, а специализированная фирма затем доставляет его заказчику.

Необходимое программное обеспечение для *серверов электронной коммерции* можно приобрести у специализированных компаний. В этих программах собраны различные функции дистанционной торговли, такие как разработка электронного каталога, платежная система, логистика и т. д. Подробнее об этой теме см. [28].

Прибыльна ли электронная коммерция?

Не слишком ли идеален рынок Интернета, чтобы зарабатывать на нем деньги? Это не риторический вопрос, если учесть, насколько низкую прибыль получают (или не получают вовсе) так называемые сетевые предприниматели (см. «Business Week», 22 июня 1998 г., с. 83). Сетевая коммерция действительно обладает многими характеристиками идеального рынка: это и неистовая ценовая конкуренция, и скудная дифференциация товаров, и стремительно исчезающая лояльность к торговым маркам [14, с. 12]:

- полная информация о цене;
- возможность сравнивать предложения продавцов со всего мира;
- низкие барьеры входа;
- слабый потенциал дифференциации;
- незащищенность инноваций;
- просмотр сообщений контролирует потребитель;
- переменчивое поведение потребителей;
- равные возможности доступа для всех продавцов.

В такой конкурентной среде, во многом напоминающей чистую конкуренцию (см. гл. 8), у продавца нет рыночной власти, следовательно, в долгосрочной перспективе нет потенциала получения прибыли. Главная задача онлайн-овых торговцев состоит в том, чтобы дифференцировать себя в этом новом конкурентном пространстве, сохранить видимость на рынке, создать выгодные для обороны рыночные позиции и сформировать институциональную индивидуальность, другими словами, бренд.

Привлечение посетителей и взаимодействие с этой относительно большой целевой группой могут происходить по-разному. Эта тема детально рассмотрена в работе Р. Уотсона и др. [31]. Большинство экспертов сходятся во мнении, что, несмотря на все трудности, к 2003 г. объемы онлайн-продаж в США и Европе резко возрастут (табл. 12.13).

Таблица 12.13

Увеличение объема онлайн-продаж в США, \$ млрд

	1998 г.	1999 г.	2000 г.	2001 г.	2002 г.	2003 г.
Вычислительная техника	19,7	50,4	121,4	229,1	319,1	395,3
Автомобили	3,7	9,3	22,7	53,2	114,3	212,9
Нефтехимия	4,7	10,3	22,6	48,0	96,8	178,3
Коммунальные услуги	7,1	15,4	32,2	62,9	110,6	169,5
Бумажные товары	1,3	2,9	6,4	14,3	31,1	65,2
Транспортировка и складирование	1,2	2,9	6,8	15,4	32,7	61,6
Продукты питания, в том числе сельхозпродукция	0,3	3,0	6,3	13,1	26,7	53,6
Потребительские товары	1,4	2,9	6,1	12,7	26,0	51,9
Итого	43,1	109,3	251,1	499,0	842,7	1330,8

Источник: «Forrester Research», июнь 1999 г.

Ограничения маркетинга прямого заказа

Удобство совершения покупок — главная выгода для потребителя, однако многие потребители заинтересованы не столько в удобстве, сколько в качестве продукции, точности доставки и возможности потрогать, понюхать, почувствовать товар. Кроме того, по мере повсеместного распространения прямого маркетинга многие потребители считают его методы — непрошенные телефонные звонки, рекламную «макулатуру» в почтовом ящике, продажу и аренду списков рассылки — не чем иным, как *вмешательством в личную жизнь*.

Дж. Квелч и Х. Такеучи задают конкретные вопросы относительно будущего безмагазинного маркетинга [23, с. 84]:

- Что будет, если почтовые расходы возрастут вдвое?
- Что будет, если покупка и продажа списков рассылки будет запрещена законом о неприкосновенности личной жизни?
- Что будет, если использование кредитных карт будет заморожено?

Сейчас, когда онлайн-коммерция переживает бурный рост, эти вопросы важны как никогда. Европейская комиссия уже издала директиву, запрещающую компаниям из стран ЕС передавать сведения о потребителях в страны с менее развитым законодательством в области охраны частной жизни. В США данная директива встретила горячий отпор.

ЕС хочет, чтобы потребители сами контролировали распространение своих личных данных в киберпространстве, требуя от компаний раскрытия предназначения информации и предоставления потребителям права отказа от подобного ее использования. За соблюдением этого положения должен следить не-

кий орган или организация. В США придерживаются другого мнения. Там считают, что неприкосновенность личной жизни будет защищена, если компании станут соблюдать «кодекс поведения» в Интернет-бизнесе. Однако в ЕС опасаются, что, обладая возможностью саморегулирования, компании просто не будут соблюдать какой бы то ни было кодекс [*International Herald Tribune*, 12 июня 1999 г.].

Ф. Чеспедес и Г. Смит предлагают свои правила справедливого маркетинга баз данных [5, с. 16]. Эти правила не слишком отличаются от тех, которые предлагает Европейская комиссия. Мы приводим их во вставке 12.14. Пока с некоторой степенью уверенности можно говорить, что в сфере товаров производственного назначения прямой маркетинг вызывает явно меньше противоречий, чем в сфере потребительских товаров.

Стратегии выхода на зарубежные рынки

О важности международного развития в свете глобализации европейской и мировой экономики мы уже говорили в гл. 9. Одной из основных проблем, которую необходимо решить при разработке стратегии международного развития, является способ выхода в целевую страну и выбор канала сбыта. Существует несколько альтернативных стратегий выхода на зарубежные рынки. Даже при поверхностном рассмотрении очевидно, что они различаются по месту организации производства: в своей стране или за рубежом (см. рис. 12.9).

Косвенный экспорт

Этот способ выхода за рубеж наименее рискован и имеет меньшую возможность контролировать рынок. В другие страны продукцию фирмы поставляют посредни-

Вставка 12.14. Правила справедливого маркетинга баз данных [5, с. 16]

Правило 1. Пользователи данных должны получить согласие субъекта данных на использование персональных сведений в целях маркетинга баз данных.

- При сборе данных компаниям следует избегать введения в заблуждение и секретности.
- Целевые потребители должны знать, из какого источника фирма получила информацию о них.
- Индивиды должны иметь право запретить фирме дальнейшее использование ранее предоставленных ей данных.
- Согласие потребителя на использование информации, данное одной компании, не распространяется на другие компании, участвующие в совместном использовании данной информации.

Правило 2. Компании несут ответственность за точность используемых ими данных. Субъекты данных должны иметь право доступа, верификации и изменения сведений о себе.

Правило 3. В основе категоризации потребителей должно лежать их фактическое поведение, а также более традиционные критерии: установки, стиль жизни и демографические характеристики.

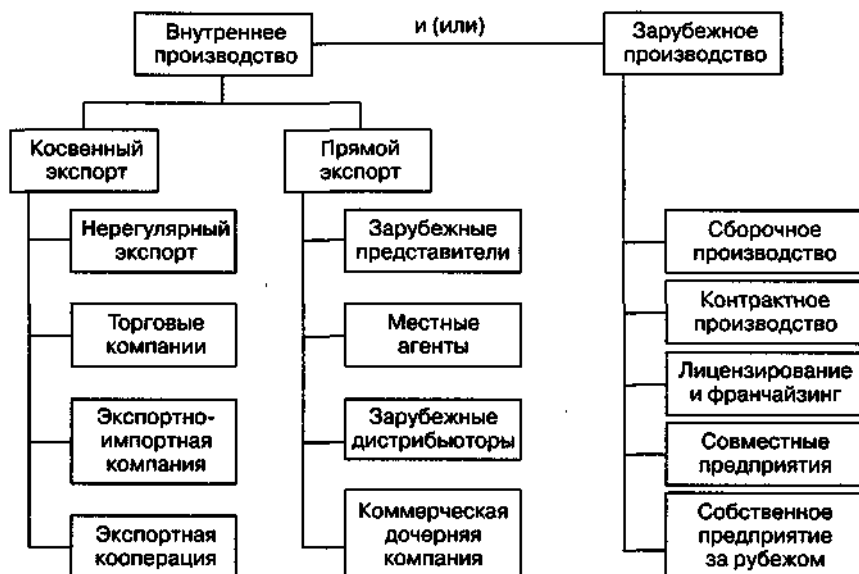


Рис. 12.9. Стратегии выхода на зарубежные рынки [29, с. 362]

ческие организации, а сама фирма не занимается международным маркетингом и, в сущности, никак не видоизменяет свою деятельность. Сбыт осуществляется так же, как и на внутреннем рынке. Существуют разные методы косвенного экспорта:

- Самый простой метод — поставка товаров на экспорт через существующую систему сбыта. Скажем, если фирма неожиданно получает заказ из Испании и осуществляет разовую поставку продукции, это косвенный экспорт. То же самое можно сказать о случае, когда зарубежный покупатель сам приходит в фирму. Товар продается на внутреннем рынке, но используется или перепродается за границей. К примеру, многие крупные универмаги имеют закупочные отделения за пределами тех стран, в которых они работают. Если по мере осуществления контакта и после него фирма-экспортер не прикладывает достаточных маркетинговых усилий, в будущем поставка, скорее всего, не повторится.
- Вторая форма косвенного экспорта — сотрудничество с международными торговыми компаниями, имеющими представительства по всему миру. Пожалуй, наиболее известными компаниями такого рода можно считать *Soga Soshu*, *Mitsui* и *Mitsubishi* (Япония). Огромный размер и широчайший рыночный охват, а также кредитные гарантии и информационные системы делают эти организации привлекательными дистрибьюторами. К услугам торговых компаний европейского происхождения чаще всего прибегают в случае торговли с бывшими европейскими колониями, особенно в Африке и Юго-Восточной Азии. Недостаток данного метода экспорта заключается в том, что торговые компании, скорее всего, будут реализовывать конкурирующие товары, поэтому продукция фирмы может не получить требуемого внимания и поддержки.

- Третья форма косвенного экспорта — сотрудничество с экспортно-импортно-й компанией, расположенной в той же стране, что и фирма-производитель, и играющей роль отдела экспортных поставок. В результате фирма фактически получает отдел экспорта, не изменяя свою организационную структуру. Это экономически выгодно, так как брокерская компания выполняет экспортную функцию сразу для нескольких фирм-клиентов. Производитель может установить тесные взаимоотношения и постоянные контакты на зарубежном рынке, познакомиться с самим рынком. Он освобождается от проблем развития компетенции в сфере экспорта. В качестве оплаты чаще всего выступает комиссионное вознаграждение, т. е. издержки имеют переменный характер. Компании-брокеры работают хотя и с разными, но взаимодополняющими продуктовыми линиями, которым бывает легче добиться успеха за рубежом совместно, чем по отдельности.

Косвенный экспорт позволяет открыть новые рынки, при этом совершенно не требуется обладать специальными знаниями и вкладывать большие средства. В целом международный опыт и объемы продаж при таком подходе ограничены, а заинтересованность фирмы в зарубежных рынках очень невелика.

Прямой экспорт

При прямом экспорте фирма-поставщик принимает самое непосредственное участие в маркетинге своей продукции на иностранных рынках. Экспортом фирма занимается сама, а не поручает его сторонним организациям. Внутри фирмы создается отдел экспорта, отвечающий за установление контактов и исследование рынка, физическое распределение, составление экспортной документации, ценообразование и т. д. Такой подход требует больше корпоративных ресурсов и связан с повышенным риском. С другой стороны, фирма может рассчитывать на увеличенный объем продаж, больший контроль, более полную рыночную информацию и накопление опыта в сфере международного маркетинга.

Для того чтобы осуществлять стратегию прямого экспорта, фирма должна иметь представительство на зарубежном рынке. Здесь возможны разные решения:

- Отправка за рубеж *международных торговых представителей* для установления контактов и ведения прямых переговоров о поставках.
- Выбор *местных представителей, или агентов*, для изучения рынка, контактов с потенциальными покупателями и ведения переговоров от лица фирмы.
- Сотрудничество с *независимыми местными посредниками*, которые будут закупать продукцию для перепродажи на локальном рынке на эксклюзивных или неэксклюзивных условиях.
- Создание *коммерческой дочерней компании* для обеспечения большего контроля над зарубежной деятельностью.

Зарубежное производство

При определенных условиях поставка товаров на зарубежные рынки из внутренних производственных источников может оказаться невозможной или невыгодной. Например, в случае с тяжелыми или громоздкими товарами могут быть слишком велики затраты на транспортировку, таможенные пошлины или квоты

могут сделать продукцию неконкурентоспособной или же проникновению в страну товаров иностранного производства может препятствовать государственная политика (см. табл. 12.14). Любое из этих условий может склонить фирму к организации производства продукции за рубежом. Этому могут способствовать и другие, позитивные, факторы. К их числу относятся емкость и привлекательность рынка, низкие производственные затраты, официальная экономическая поддержка и др.

Таблица 12.14
Эскалация экспортных цен в разных каналах сбыта

	Короткий канал	Длинный канал	Длинный канал с импортером	Длинный канал с импортером и джоббером
Отпускная цена производителя	95	95	95	95
Транспортировка, <i>CIF</i>	-	15	15	15
Тарифы (20%)	-	22	22	22
Цена для импортера (+25%)	-	-	132 33	132 33
Цена для оптовика (+33,3%)	95 47	132 66	165 83	165 83
Цена для джоббера (+33,3%)	-	-	-	248 124
Цена для розничного торговца (+33,3%)	142 71	198 99	248 124	372 186
Цена для покупателя	213	297	372	558

Маржа указана в виде торговой наценки.

Как показано на рис. 12.9, возможны разные подходы к организации зарубежного производства. Каждый из них требует от международной фирмы разной степени вовлеченности.

Сборочное производство

Сборочное производство за рубежом — это компромисс между экспортом и зарубежным производством полного цикла. Фирма выпускает большинство или все компоненты изделия в своей стране и отправляет их на зарубежный рынок, где из них собирают готовую продукцию. При поставке в полностью разобранном виде (*CKD, completely knocked down*) фирма экономит на транспортных расходах, а также на таможенных пошлинах, которые в случае с несобраным оборудованием, как правило, ниже, чем в случае с готовыми изделиями. Еще одна выгода — использование местной рабочей силы, что способствует интеграции фирмы в зарубежный рынок.

Наибольшей известностью пользуется зарубежная сборка автомобилей и сельскохозяйственной техники. Компания *Coca-Cola* тоже поставляет свои концентраты на иностранные рынки, где местные заводы изготавливают из них готовые напитки и разливают их в бутылки.

Контрактное производство

Продукция фирмы выпускается на зарубежном рынке местным производителем, действующим на основании заключенного с фирмой контракта. Договор определяет только условия производства, поэтому маркетинг осуществляет сбытовая дочерняя организация фирмы, которая и контролирует рынок. Контрактное производство избавляет фирму от необходимости вкладывать средства в строительство завода, уплаты транспортных расходов и таможенных сборов. Кроме того, реклама производится на том же самом рынке, что и продукция. Также фирма не испытывает проблем с рабочей силой и прочих трудностей, возникающих по причине незнания местной экономики и культуры.

Правда, у контрактного производства есть недостаток — потеря части прибыли от производственной деятельности, особенно если затраты на оплату труда за границей ниже, чем на внутреннем рынке. Кроме того, существует риск попадания технологического ноу-хау к потенциальному иностранному конкуренту. Правда, когда ключевыми факторами успеха являются торговые марки и маркетинговое ноу-хау, этот риск уменьшается. Часто при контрактном производстве возникает проблема контроля качества.

Лицензирование

Лицензирование — еще один способ выхода на зарубежный рынок без особого риска. От контрактного производства данный вариант отличается тем, что обычно является более длительным и накладывает больше обязательств на местного производителя. Лицензирование напоминает франчайзинг, с той лишь разницей, что франчайзинговая организация, как говорилось выше, более активно участвует в разработке маркетинговой программы и контроле над ее выполнением. Международная фирма-лицензиар предоставляет патенты, торговые марки, авторские права или ноу-хау на товары и процессы. Со своей стороны лицензиат: (а) выпускает продукцию лицензиара; (б) продвигает эту продукцию на вверенной ему территории; (в) выплачивает лицензиару роялти в зависимости от объема реализации.

Выгоды лицензирования для той и другой стороны совпадают с выгодами франчайзинга. Иностранные власти, как правило, приветствуют подобный вид соглашений, так как он привносит в страну новые технологии.

Главный недостаток лицензирования — проблема контроля над лицензиатом. Причина проста: международная фирма, выдающая лицензию, не вовлечена в дальнейшие процессы напрямую. Через несколько лет после передачи ноу-хау возникает реальный риск, что иностранная компания будет работать самостоятельно, т. е. лицензиар может потерять рынок.

Совместные предприятия

Совместные предприятия (СП) за рубежом имеют много общего с лицензированием. Основное отличие состоит в том, что в случае с СП международной фирме принадлежит часть уставного капитала предприятия и она принимает участие в управлении им. Обычно созданию новой организации способствует партнерство между фирмами из разных стран. При таком типе соглашения международная фирма получает больший контроль над производством и доступ к информации

о местном рынке. Она может пользоваться налаженными связями своего иностранного партнера и меньше подвержена риску экспроприации.

Совместные предприятия очень популярны в международном менеджменте. Объясняется это тем, что СП позволяет избежать проблем, характерных для других стратегий выхода на зарубежный рынок. Кроме того, непосредственное сотрудничество с местной фирмой способствует интеграции международной фирмы в иностранную среду.

Прямые инвестиции

В данной ситуации международная фирма осуществляет прямые инвестиции в организацию производства на зарубежном рынке. Это самый серьезный шаг из всех возможных, так как новое предприятие на 100% принадлежит фирме. Оно может быть образовано двумя способами: (а) путем приобретения или слияния с иностранной организацией или (б) путем создания нового предприятия с нуля. В некоторых странах существует запрет на создание фирм со 100%-ным иностранным капиталом. В таких случаях приходится выбирать между лицензированием и СП.

Как мы видим, существует множество различных стратегий выхода на зарубежные рынки. Они различаются степенью риска и масштабами инвестиций. В целом стратегия международного развития представляет собой длительный процесс и осуществляется поэтапно. Первым из этих этапов обычно оказывается косвенный экспорт. Если он приносит удовлетворительный результат, международная и местные фирмы устанавливают более тесные отношения друг с другом.

Резюме

Каналы сбыта — это организованные структуры, которые призваны содействовать процессам обмена. Каналы сбыта создают полезности времени, пространства и состояния, что составляет добавленную стоимость дистрибуции. Деятельность торговых посредников (оптовые торговцы, розничные торговцы, агенты, брокеры) необходима потому, что производители не в состоянии самостоятельно выполнять все функции распределения, существующие в условиях свободного и конкурентного обмена, укладываясь при этом в разумные стоимостные рамки. Каналы сбыта характеризуются количеством промежуточных уровней, разделяющих поставщика и конечных пользователей. Выбор конкретной структуры канала определяется рыночными факторами, поведением покупателей и характеристиками компаний. При использовании непрямого канала требуется некоторая степень координации и кооперации между участниками вертикальной маркетинговой системы. В зависимости от числа посредников, которое рассматривается как необходимое, могут использоваться три стратегии охвата рынка: интенсивный, селективный и эксклюзивный сбыт. Большой популярностью пользуется эксклюзивный сбыт посредством франчайзинга: эта система присутствует почти во всех сферах бизнеса. Торговая наценка — это вознаграждение посредников за выполнение ими функций и задач распределения. В 1990-х гг. произошли значительные изменения в отношении розничных торговцев, в особенности крупных, к своим ролям в сбытовых каналах. Сегодня розничные торговцы осваивают стратегиче-

ский маркетинг, разрабатывают инновационные концепции магазинов и комплексную политику частных торговых марок. Развитие интерактивного маркетинга (т. е. маркетинга прямого заказа и прямых отношений) подтверждает, что на смену традиционному маркетинговому монологу приходит маркетинговый диалог, а вместо массового или сегментного маркетинга применяется маркетинг кастомизированный. При разработке стратегии международного развития фирма имеет возможность выбирать среди множества стратегий выхода на зарубежные рынки, начиная с косвенного экспорта и заканчивая прямыми инвестициями.

Вопросы и задания

1. Вы отвечаете за сбыт нового химического вещества, предназначенного для обработки воды в бассейнах. Предложите альтернативные каналы распределения для охвата разных групп потенциальных потребителей и опишите функции, которые должны выполнять производитель и торговые посредники в каждом случае.
2. «Посредники — паразиты». Так утверждают многие, в особенности марксисты. Что вы ответите на это высказывание, учитывая реалии рыночной экономики?
3. Шоколадные конфеты «Godiva» продаются эксклюзивно — только в фирменных или франчайзинговых магазинах. Компания желает сохранить позиционирование конфет «Godiva» как предмета роскоши. Как можно изменить стратегию сбыта, чтобы расширить долю рынка этой торговой марки?
4. Учитывая возрастание рыночной силы массовых торговцев в секторе быстрооборачиваемых потребительских товаров, укажите, какие ответные стратегии могут использоваться производителями марочных товаров. Проанализируйте преимущества и недостатки каждого варианта.
5. Поставщик предоставляет дистрибьютору 5%-ную скидку на продвижение продукции. Дистрибьютор уже имеет оптовую скидку в размере 7%. Прейскурантная цена равна \$4. Вычислите цену покупки дистрибьютора сначала с оптовой скидкой, а затем со скидкой на продвижение.
6. Цена покупки дистрибьютора без учета НДС равна \$120. НДС в этой категории товаров равен 20,5%, а торговая наценка до налогообложения составляет 30%. Чему будет равна розничная цена товара?

Глава 13

ОРИЕНТАЦИЯ НА РЫНОК ПРИ ПРИНЯТИИ РЕШЕНИЙ О ЦЕНООБРАЗОВАНИИ

Любой товар имеет цену, однако не всякая фирма вольна определять, по какой цене ей реализовывать свою продукцию. Когда товары недифференцированы, а конкурентов много, фирма не обладает рыночной силой и должна устанавливать ту цену, которую диктует рынок. Но если стратегический маркетинг фирмы достаточно развит, в результате чего она имеет некоторую власть над рынком, то назначение цены становится одним из наиболее важных решений, в значительной мере определяющим успех стратегии. До недавнего времени решения о ценообразовании рассматривались исключительно с финансовых позиций, а сами цены определялись в основном в рамках ограничений по затратам и прибыли. С изменением экономической и конкурентной ситуации изменился и подход к ценообразованию. Достаточно упомянуть такие кризисные события, как инфляция, темпы которой измеряются двузначными числами (на сегодня, к счастью, в Западной Европе остановленная), рост цен на сырье и материалы, изменяющиеся процентные ставки, усиление конкурентной борьбы, снижение покупательной способности, консьюмеризм и т. д. Все эти факторы обуславливают значимость решений о цене. В этой главе мы прежде всего поговорим о стратегической роли цены в маркетинге, а затем последовательно проанализируем методы ценообразования, ориентированные на издержки, конкуренцию и спрос. Общая постановка проблемы ценообразования в конкурентной среде представлена на рис. 13.1.

Цели главы

Изучив эту главу, вы получите представление о:

- покупательском восприятии цены и ее значении для фирмы;
- влиянии альтернативных ценовых стратегий на затраты и прибыль;
- факторах, определяющих чувствительность покупателей к ценам;
- различных ориентированных на рынок методах ценообразования;
- влиянии конкурентной структуры рынка на ценовую стратегию фирмы;
- подходе к проблеме установления цены на группу взаимосвязанных товаров;
- ценовых проблемах фирм, работающих на зарубежных рынках.

Ценообразование и маркетинг-микс

Проблему цены фирма может рассматривать в двух аспектах: цена — это инструмент стимулирования спроса, по действию во многом схожий, например, с рекламой; в то же время цена служит определяющим фактором долгосрочной прибыльности

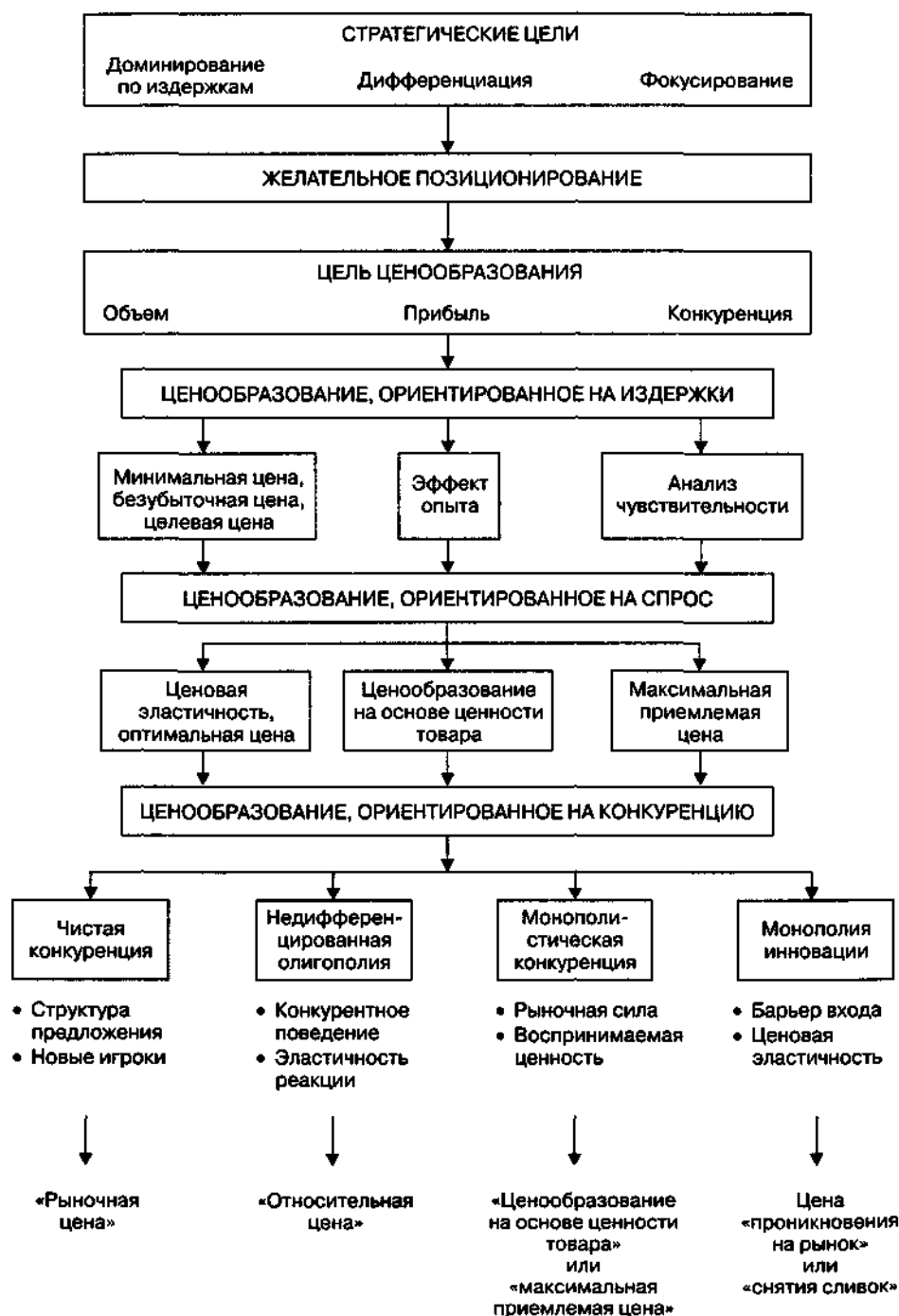


Рис. 13.1. Обзор решений о ценообразовании

компании. Таким образом, при выборе ценовой стратегии необходимо принимать во внимание два типа соответствия: *внутреннее соответствие*, т. е. установление цены с учетом ограничений по издержкам и норме прибыли, и *внешнее соответствие*, т. е. установление цены в зависимости от покупательной способности рынка и цен конкурентов. Кроме того, решения о ценах должны согласовываться со стратегиями позиционирования и сбыта товара.

Восприятие цены покупателем

Цена — это *денежное выражение ценности*, а потому она занимает центральное место в конкурентном обмене. Покупательское поведение можно рассматривать как систему обменов, в которой стремление к удовлетворению и денежные траты компенсируют друг друга. Данное поведение является результатом действия сил, вызывающих определенные потребности, и характеризуется установкой покупателя в отношении товара и цены на него. С точки зрения покупателя, цена, которую он готов заплатить за товар, определяется интенсивностью потребности, а также объемом и природой ожидаемого удовлетворения. С точки зрения продавца, цена, по которой он готов продать товар, зависит от стоимости входящих ресурсов, использованных при изготовлении данного продукта, и прибыли, которую рассчитывает получить торговец.

Формально цену в денежном выражении можно определить как коэффициент, означающий денежную сумму, необходимую для приобретения заданного количества товара или услуги:

$$\text{Цена} = \frac{\text{Сумма денег, предоставляемая покупателем}}{\text{Количество товара, предоставляемое продавцом.}}$$

В действительности понятие цены гораздо шире, оно не ограничивается простым совпадением исключительно объективных, подлежащих количественной оценке факторов. Выплачиваемая за товар денежная сумма неполностью характеризует затраты покупателя, равно как приобретаемое количество товара не позволяет с уверенностью судить о степени получаемого удовлетворения.

Полная стоимость товара

В гл. 3 мы показали, что, с точки зрения потребителя, товар есть *совокупность выгод* и что один и тот же товар выполняет множество функций, связанных не только с базовой функцией товара, но и со всей совокупностью объективных и воспринимаемых вторичных полезностей, которыми характеризуется данный продукт. Соответственно цена должна отражать ценность этого совокупного удовлетворения с точки зрения покупателя.

Сравним две марки часов, обладающих одним и тем же объективным (техническим) качеством. Марка А — престижная, отличается элегантным дизайном, продается исключительно в фирменных часовых магазинах. На часы этой марки предоставляется пятилетняя гарантия, в их рекламе задействованы известные личности из мира спорта и театра. Марка Б малоизвестна, у нее скромный дизайн, продается в обычных универмагах, сопровождается шестимесячной гарантией и рекламируется как надежная. Те и другие часы предоставляют один и тот же основной, или функциональный, сервис (измерение времени), однако, вне всяких сомнений, это разные товары, ценность которых потенциальные покупатели воспринимают совершенно по-разному.

Таким образом, цену в понимании покупателя следует рассматривать как компенсацию за все предоставляемые услуги, а устанавливать — в соответствии с полной ценностью или общей полезностью, как ее понимает покупатель. Из этого можно сделать вывод, что, прежде чем устанавливать цену, необходимо четко позиционировать товар.

Полная сумма затрат на приобретение товара

Мы отметили, что как приобретаемое количество товара не до конца характеризует получаемое удовлетворение, так и выплачиваемая за товар денежная сумма лишь частично характеризует важность реальных издержек покупателя. В действительности эти издержки включают в себя не только собственно цену, но еще и *условия обмена*. Под условиями обмена понимаются все конкретные процедуры, предшествующие переходу права собственности, такие как правила оплаты, условия и сроки доставки, послепродажное обслуживание и т. д. В некоторых случаях покупателю приходится нести значительные расходы, связанные со сравнением цен, ведением переговоров и заключением сделки. К примеру, это может произойти, если покупатель находится в удаленном регионе. Точно так же потребитель может столкнуться с высокими *издержками перехода*. Такая ситуация имеет место, когда заказчик, привыкнув работать с одним поставщиком, решает изменить источник поставок. Основными источниками издержек перехода являются:

- Затраты на изменение готовых изделий в соответствии с характеристиками продукции нового поставщика.
- Изменение привычного образа потребления или использования товара.
- Расходы на переобучение и переориентацию пользователей.
- Инвестиции в приобретение нового оборудования, необходимого для использования новой продукции.
- Психологические издержки, связанные с переменами.

У одних клиентов эти затраты могут быть выше, у других — ниже. В любом случае при возникновении издержек перехода реальная стоимость товара для покупателя намного превышает его денежную цену.

Таким образом, с точки зрения покупателя, понятие цены намного шире денежной суммы, которая обычно указывается в прейскурантах. Оно включает в себя все предоставляемые товаром выгоды и все денежные и неденежные затраты, которые несет покупатель. Следовательно, при оценке чувствительности к цене необходимо учитывать не только номинальную цену товара, но и все эти выгоды и затраты. Если исходить из позиции потребителя, то цену можно переопределить следующим образом:

$$\text{Цена} = \frac{\text{Общая сумма затрат покупателя (денежных и неденежных)}}{\text{Общая сумма выгод товара (материальных и нематериальных)}}.$$

Чтобы проиллюстрировать, насколько сложным является понятие цены с точки зрения потребителя, приведем семь разных способов изменения вышеуказанного коэффициента [23]:

1. Изменение денежной суммы, выплачиваемой покупателем.
2. Изменение количества товара или услуги, предоставляемых продавцом.
3. Изменение качества предоставляемого товара или услуги.

4. Изменение скидок и наценок, применяемых при разном объеме покупки.
5. Изменение времени и места перехода права собственности.
6. Изменение места и времени платежа.
7. Изменение формы оплаты.

Важность ценовых решений

Рассматривая значимость ценовых стратегий в современной макромаркетинговой среде, выскажем следующие соображения:

- Установленная цена напрямую влияет на *уровень спроса* и определяет уровень активности. Слишком высокая или слишком низкая цена может поставить под угрозу развитие товара. Таким образом, огромное значение имеет измерение чувствительности к цене.
- Цена продажи напрямую определяет *прибыльность деятельности*, и дело тут не только в уровне прибыли, но и в количестве реализуемой продукции, что является одним из условий покрытия постоянных затрат в течение определенного периода. В итоге небольшое изменение цены может серьезно повлиять на прибыльность.
- Установленная фирмой цена воздействует на общее восприятие товара или торговой марки и является одним из факторов, определяющих *позиционирование бренда* в глазах потенциальных покупателей. Потребители, особенно в случае с товарами широкого потребления, рассматривают цену как определенный сигнал. Цена неизбежно связана с представлением о качестве, а поэтому является компонентом имиджа торговой марки.
- Цена, как никакая другая маркетинговая переменная, позволяет непосредственно *сравнивать конкурирующие товары или марки*. Цена — один из наиболее очевидных элементов, малейшее ее изменение тут же вызывает реакцию рынка и может привести к дисбалансу рыночных сил. Цена — вынужденная точка соприкосновения конкурентов.
- Ценовая стратегия должна соответствовать *остальным компонентам операционного маркетинга*. Цена должна обеспечивать финансирование продвижения продукции. Позиция высокого качества и высокой цены должна находить отражение в упаковке товара; ценовая стратегия должна учитывать стратегию распределения и обеспечивать необходимую торговую наценку, что требуется для достижения целей охвата рынка.

Свою роль в увеличении значимости ценовых стратегий и их усложнении сыграли также недавние изменения в экономической и конкурентной среде, о которых мы говорили в гл. 2:

- Ускорение технического прогресса и *сокращение жизненных циклов товаров* приводят к тому, что новое направление деятельности должно окупаться намного быстрее, чем раньше. Если учесть возросшую сложность исправления допущенных на раннем этапе недочетов, ошибки при установлении цены представляются крайне серьезными.
- *Изобилие* слабо дифференцированных товаров и торговых марок, регулярное появление новых товаров и общий ассортимент продукции на рынке — все это говорит в пользу корректной ценовой позиции. В некоторых ситуациях

даже ее небольшие изменения могут в значительной мере сказаться на восприятии бренда.

- *Законодательные ограничения*, а также ограничения регулятивного и социального характера, такие как контроль над уровнем цен, введение предельно допустимой нормы прибыли, необходимость получения разрешений для увеличения цены и др., ограничивают свободу действий фирмы при установлении цен.
- *Снижение покупательной способности* во многих западных странах приводит к тому, что покупатели становятся более осведомленными о разнице цен. Эта возросшая чувствительность к ценам подчеркивает роль цены как инструмента стимулирования сбыта и увеличения доли рынка.

Учитывая важность и сложность этих решений, разработкой ценовых стратегий часто занимается высшее руководство фирмы.

Альтернативные цели ценообразования

Все фирмы стремятся к тому, чтобы их деятельность была прибыльной и как можно более результативной в экономическом плане. На практике эта общая цель может принимать разные формы. В интересах фирмы с самого начала определить свои стратегические приоритеты в установлении цен. Вообще говоря, возможные цели ценообразования можно разделить на три категории в зависимости от преобладающей ориентации: на прибыль, на объем продаж или на конкуренцию.

Цели, ориентированные на прибыль

Ориентированные на прибыль цели — это либо максимизация прибыли вообще, либо получение достаточной отдачи на инвестированный капитал. *Максимизация прибыли* — модель, предлагаемая экономистами. На практике она применяется с трудом, поскольку предполагает не только точное знание функций издержек и спроса на каждый товар, но и наличие стабильности, что в современной среде наблюдается крайне редко. В практической деятельности чаще применяется показатель *целевой отдачи (возврата) на инвестированный капитал (ROT)*. В этом случае обычно вычисляется целевая, или достаточная, цена, т. е. цена, которая при данном объеме производства обеспечивает требуемую отдачу на вложенный капитал. Данный подход часто применяется на крупных предприятиях. Он прост, и в этом его преимущество, но неточен. Он не учитывает того, что в конечном счете уровень спроса зависит от уровня цен.

Цели, ориентированные на объем продаж

Цели, ориентированные на объем продаж, направлены на максимизацию текущей выручки от реализации или доли рынка либо просто на обеспечение достаточного увеличения объема продаж. Максимизация доли рынка предполагает установление *цены проникновения*, т. е. относительно низкой (ниже, чем у конкурентов) цены, позволяющий как можно больше увеличить объем реализации, а вместе с ним и рыночную долю. При достижении доминирующей позиции цель ценообразования изменяется: фирма начинает стремиться к достаточной или «удовлетворительной» норме прибыли. Как было показано в гл. 8, этой стратегии обычно придерживаются фирмы с высоким объемом производства, рассчитывающие снизить затраты за счет эффекта опыта. Противоположная стратегия носит название

снятие, сливок. В этом случае целью является получение большой выручки от реализации за счет того, что некоторые покупатели или рыночные сегменты готовы платить высокую цену за отличительные (реальные или воспринимаемые) качества товара. Фирма стремится не к большому объему продаж в натуральном выражении, а к максимальному товарообороту при высокой цене.

Цели, ориентированные на конкуренцию

Цели, ориентированные на конкуренцию, направлены либо на обеспечение стабильности цен на рынке, либо на соответствие ценам конкурирующих фирм. В ряде отраслей, где доминируют компании-лидеры, участники стремятся к стабильности соотношений между ценами на конкурирующие товары и стараются избегать серьезных колебаний цен, способных подорвать доверие потребителей. Вторая цель — соответствие ценам конкурирующих организаций — указывает на то, что фирма сознает свою неспособность оказывать влияние на рынок. Это особенно характерно для рынков с одной доминирующей компанией и стандартизированной продукцией, как в случае недифференцированной олигополии. В такой ситуации фирма предпочитает конкурировать, используя особенности товара, а не цены. На рынках такого типа чаще всего преобладают различные формы неценовой конкуренции.

При разработке ценовой стратегии следует учесть три группы факторов: издержки, спрос и конкуренцию. Далее мы по порядку рассмотрим каждую из этих групп и их роль в установлении цены.

Методы ценообразования на базе издержек

Самый естественный и самый распространенный в фирмах подход к решению проблемы ценообразования — анализ издержек. Производство и коммерциализация товара неизбежно влекут за собой некоторые издержки, поэтому логично будет определить разные уровни цен для разных ограничений, таких как покрытие постоянных и переменных затрат и получение достаточно высокой прибыли. В представленной на рис. 13.2 типовой структуре цены даны определения основных концепций, характеризующих издержки.

Концепции цены, исходящие из издержек

Цены, рассчитанные на основе издержек без явного учета рыночных факторов, называются *исходящими из издержек*. В анализе затрат выделяются четыре типа таких цен, каждый из которых соответствует определенным целям, которые ставятся в отношении к издержкам и прибыли.

Предельная цена

Предельная, или минимальная, цена соответствует прямым переменным издержкам. Эта цена покрывает только затраты на замещение товара, а потому предполагает нулевую валовую прибыль:

$$\text{Предельная цена} = \text{Прямые переменные издержки.}$$

Данная ценовая концепция может использоваться при ведении переговоров об исключительных заказах или при дисконтировании на вторичных рынках, когда фирма располагает неиспользуемыми мощностями и может реализовывать

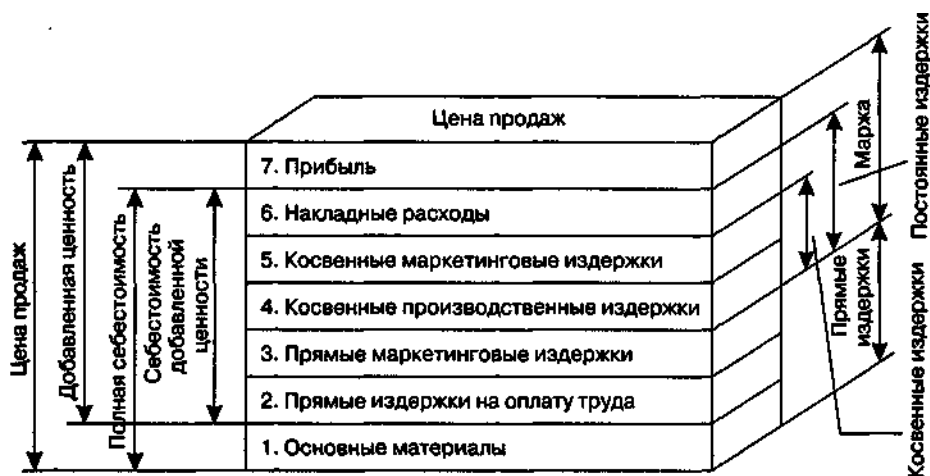


Рис. 13.2. Элементы цены продаж [23, с. 61]

продукцию на новом рынке, не теряя при этом в выручке на основном рынке сбыта. Предельная цена — это абсолютный минимум цены, на который может согласиться фирма. Любое превышение минимальной цены позволит фирме продолжать работать на полную мощность, но при этом получать средства на покрытие постоянных издержек или прибыль. Подобная дискриминационная ценовая стратегия может применяться в случае исключительных заказов, выпуска немарочных товаров для крупных розничных сетей и зарубежных рынков.

Цена безубыточности

Цена безубыточности соответствует ценовому уровню, при котором фирма покрывает свои постоянные и переменные издержки при заданном объеме продаж. Таким образом, при безубыточной цене обеспечивается покрытие затрат на замещение товара и постоянных расходов (F):

$$\text{Цена безубыточности} = C + F / E(Q),$$

где $E(Q)$ — планируемый объем продаж.

Цена безубыточности соответствует концепции полной себестоимости, в которой в качестве критерия распределения постоянных расходов используется уровень активности (объем продаж).

На практике цены безубыточности обычно рассчитываются для разных объемов реализации (см. пример во вставке 13.1). В результате получают диапазон минимальных цен. Отметим, что цена безубыточности зависит от объема продаж и равняется полной себестоимости только в точке безубыточности.

Целевая цена

Целевая цена, или достаточная цена, учитывает помимо переменных и постоянных издержек ограничение в отношении прибыли. Последнее обычно устанавливается с учетом «нормального» уровня возврата (r) на инвестированный капитал (K). При использовании данного метода также учитывается объем продаж.

Вставка 13.1. Пример установления цены на базе издержек**Исходные данные**

Производственная мощность	180000 шт.
Инвестированный капитал (K)	\$240000000
Ожидаемая рентабельность (r)	10%
Переменные затраты на единицу продукции (C)	\$1050
Постоянные затраты (F)	\$90000000 в год
Планируемый объем продаж $E(Q)$	120000 шт.
Пессимистический прогноз	90000 шт.
Оптимистический прогноз	150000 шт.

Минимальная цена:

$$P = C = \$1050 \text{ за единицу.}$$

Цена безубыточности:

$$P = C + \frac{F}{E(Q)} = 1050 + \frac{90\,000\,000}{E(Q)}.$$

$$P_1 = \$2050, P_2 = \$1800, P_3 = \$1650.$$

Целевая цена:

$$P = C + \frac{F}{E(Q)} + \frac{r \times k}{E(Q)}.$$

$$P = 1050 + \frac{90\,000\,000}{E(Q)} + \frac{(0,10) \times (240\,000\,000)}{E(Q)}.$$

$$P_1 = \$2317, P_2 = \$2000, P_3 = \$1810.$$

Установленная цена продаж:

$$P = \$1950.$$

Безубыточный объем продаж:

$$Q_n = \frac{F}{P - C} = \frac{90\,000\,000}{1950 - 1050} = 100\,000 \text{ шт.}$$

Безубыточная выручка от реализации:

$$SR_n = \frac{F}{\frac{P - C}{P}} = \frac{90\,000\,000}{0,46} = \$195\,652\,174.$$

$$\text{Целевая цена} = C + F / E(Q) + r \times K / E(Q),$$

где K — инвестированный капитал; z — достаточный или нормальный уровень возврата на капитал (рентабельность капитала).

Цена с надбавкой

В данном случае цена определяется путем применения стандартной надбавки к цене безубыточности. Например, если фирма хочет получать надбавку в размере 20% от объема продаж, цена должна составлять:

$$\text{Цена с надбавкой} = \text{Цена безубыточности} / (1 - \text{надбавка}).$$

Этот метод ценообразования популярен по причине своей простоты, но, с другой стороны, он не учитывает спроса и конкуренции. Такой метод оправдывает себя только в том случае, если достигается планируемый объем продаж.

Опасность «порочного круга»

Методы целевой цены и цены с надбавкой получили повсеместное распространение. Это обусловлено их простотой и обманчивой надежностью, возникающих из иллюзорной уверенности в прибыльности, — еще бы, тот и другой метод «гарантируют» определенное превышение цены над издержками. Самый главный недостаток этих методов заключается в отсутствии какой бы то ни было взаимосвязи между ценой и объемом продаж. Наоборот, в них — пусть и имплицитно — заложена опасность «порочного круга»: объем определяет издержки, издержки определяют цену, цена, в свою очередь, определяет уровень спроса.

На самом деле нет никакой гарантии, что установленная целевая цена или надбавка обеспечат заложенный в их расчет уровень активности. Что происходит с целевой ценой в случае, если объем продаж оказывается ниже предполагаемого уровня, показано во вставке 13.1.

Так, планируемый уровень активности равен 120 тыс. шт., а соответствующая целевая цена составляет £2 тыс. Если рынком будет востребовано только 90 тыс. единиц товара, для удержания плановой прибыльности цену необходимо будет поднять до £2317.

Однако уместно ли повышение цены в ответ на снижение спроса? Точно так же, если фактические объемы продаж фирмы превышают плановые, постоянные расходы распределяются между большим количеством реализованных единиц продукции и целевая цена, по идее, снижается. Должно ли руководство фирмы в ответ на это снизить отпускные цены?

Подобное ценовое поведение противоречит экономической логике и приводит к даче ошибочных рекомендаций. Фирма, устанавливающая цены исключительно на базе своих внутренних потребностей, обычно не получает желаемой прибыли.

Подобная дилемма возникла в автомобильной промышленности во время экономического спада 1974—1975 гг. В этот период цены на автомобили выросли в среднем на \$1 тыс., в то время как объемы продаж сократились на 25%. Автопроизводители просто не могли снизить цены по причине негибкого, формализованного метода ценообразования [4].

ЕСЛИ все фирмы в отрасли используют одинаковую надбавку или целевую норму прибыли, цены сближаются и ценовая конкуренция сводится к минимуму. На

практике цены, устанавливающиеся с учетом издержек, используются исключительно в качестве удобной точки отсчета, потому что, как правило, в отношении издержек фирмы обладают более достоверной информацией, чем в отношении факторов спроса.

О пользе методов ценообразования на базе издержек

Методы ценообразования, учитывающие издержки, позволяют определить исходные точки для установления рыночных цен. Они не могут использоваться в качестве единственных способов определения цен, так как в них не учитываются ни спрос, ни воспринимаемая ценность товара, ни конкурентная ситуация. Однако в некотором смысле эти методы действительно *полезны*, так как они позволяют ответить на ряд вопросов:

- При каком объеме продаж или выручке от реализации будут покрыты все издержки?
- Как выглядит целевая цена или цена с надбавкой в сравнении с ценами конкурентов?
- Какой доле рынка соответствует объем продаж, достигаемый в точке безубыточности?
- Насколько необходимо увеличить объем реализации, чтобы покрыть увеличение постоянных расходов (к примеру, при проведении рекламной кампании) при неизменной цене?
- Если цены снизятся, каким будет минимальное увеличение объема продаж, компенсирующее падение стоимости?
- Если цены повысятся, каким будет допустимое уменьшение объема продаж, компенсирующее увеличение стоимости?
- Какой должна быть ценовая эластичность спроса, чтобы фирма увеличивала или хотя бы сохраняла свою прибыльность?
- Какова отдача на инвестированный капитал при разных уровнях цен?

Анализ затрат -- лишь первый шаг, позволяющий вникнуть в суть проблемы и сосредоточить внимание на финансовых результатах различных ценовых стратегий. Располагая подобной информацией, фирма может приступать к рассмотрению иных, качественных аспектов ценообразования — чувствительности рынка к ценам и реакций конкурентов.

Методы ценообразования, ориентированные на спрос

Не следует устанавливать цены исходя исключительно из финансовых потребностей фирмы. В рыночной экономике на вопрос о том, какие товары удастся продать, а какие нет, в конечном счете «отвечают» покупатели. Следовательно, в ориентированной на рынок организации эффективное ценообразование *начинается с установления цены, которую, вероятнее всего, примет рынок*. Эта цена, в свою очередь, определяет целевые издержки. Как показано на рис. 13.3, именно приемлемая цена служит ограничением для расходов на НИОКР, инжиниринг, закупки сырья и материалов. Таким образом, отправной точкой при определении цены по методу, ориентированному на спрос, является чувствительность потребителей к ценам.

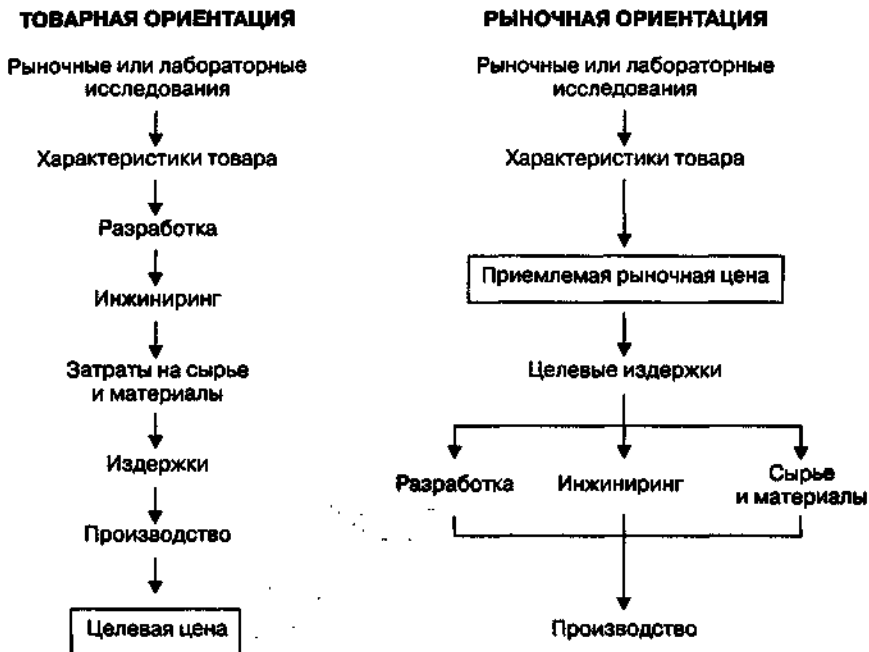


Рис. 13.3. Определение цены в ориентированной на рынок компании

Концепция ценовой эластичности

Важное место в анализе спроса занимает *понятие эластичности*. Эластичность — это прямая оценка чувствительности потребителей к ценам. В идеале с ее помощью можно рассчитать количество товара, востребованное рынком при разных уровнях цен. Вспомним определение: ценовая эластичность есть процентное изменение объема продаж товара в натуральном выражении, наступающее при изменении цены товара на 1%:

$$\varepsilon = \text{Изменение объема продаж единиц товара, \%} / \text{Изменение цены, \%}$$

Ценовая эластичность — отрицательная величина, так как с ростом цены объем продаж, как правило, снижается, а с уменьшением, наоборот, увеличивается. В качестве иллюстрации рассмотрим табл. 13.1, в которой демонстрируется влияние ценовой эластичности на объем продаж в натуральном и стоимостном выражении при эластичном ($\varepsilon = -3,7$) и неэластичном ($\varepsilon = -0,19$) спросе.

Далее мы рассмотрим основные факторы, влияющие на чувствительность к цене, а также различные подходы к ее определению.

Факторы, влияющие на чувствительность к цене

Каждый покупатель в той или иной мере чувствителен к ценам. Проблема в том, что эта чувствительность в значительной мере зависит от конкретной ситуации, точнее от степени удовлетворения, которое приносит товар, или, наоборот, от затрат (помимо цены), связанных с приобретением товара. Т. Нэйгл и Р. Холден выявили девять факторов, влияющих на ценовую чувствительность покупателей [24]:

Таблица 13.1
Влияние ценовой эластичности на объем продаж и выручку от реализации

Эластичная кривая спроса: $E = -3,7$			Неэластичная кривая спроса: $e = -0,19$		
цена	объем продаж, тыс. шт.	выручка от реализации, тыс. франков	цена	объем продаж, тыс. шт.	выручка от реализации, тыс. франков
12000	80	960000	8,00	300	2400
9000	400	3600000	6,00	320	1920
7000	1200	8400000	4,00	340	1360

- *Эффект уникальной ценности:* покупатели менее чувствительны к ценам уникальных товаров.
- *Эффект осведомленности о субститутах:* покупатели менее чувствительны к ценам, когда они не знают о существовании товаров-заменителей.
- *Эффект трудности сравнения:* покупатели менее чувствительны к ценам, когда сравнение качества товаров-заменителей затруднено.
- *Эффект суммарных затрат:* чем меньшую часть дохода клиентов составляют расходы на товар, тем ниже чувствительность покупателей к цене.
- *Эффект конечной выгоды:* чем меньше расходы на товар по сравнению с общей стоимостью конечного продукта, тем ниже чувствительность покупателей к цене.
- *Эффект участия в затратах:* покупатели менее чувствительны к ценам, когда часть затрат берет на себя другая сторона.
- *Эффект безвозвратных инвестиций:* покупатели менее чувствительны к ценам, когда товар используется вместе с ранее приобретенными активами.
- *Эффект цены-качества:* покупатели менее чувствительны к ценам, когда товар считается более качественным, престижным или эксклюзивным.
- *Эффект запаса:* покупатели менее чувствительны к ценам, когда они не могут запасать товар впрок.

Вопросы, на основании которых исследуется чувствительность покупателей к цене, приведены во вставке 13.2.

Отметим, что эти детерминанты чувствительности к цене в равной мере применимы и к решению о покупке товара определенной категории (ценовая чувствительность первичного спроса), и к выбору конкретной марки товара в рамках категории (чувствительность к ценам брендов). Поясним: в первом случае выбор осуществляется, к примеру, между портативным компьютером и аудиосистемой, а во втором случае альтернативами могут быть, скажем, ноутбуки «Compaq» и «IBM». Оба решения зависят от цен на рассматриваемые альтернативы.

Ценовая чувствительность организационного покупателя

В гл. 3 мы показали, что на деловых рынках потребности покупателей, как правило, четко определены, а выполняемые товарами функции строго специфицированы. В этих условиях определить значимость цены для организационного покупателя

Вставка 13.2. Факторы, влияющие на чувствительность к цене [24]

1. Эффект уникальной ценности
 - Обладает ли товар какими-либо свойствами (осязаемыми или неосязаемыми), отличающими его от товаров-конкурентов?
 - Какую ценность эти уникальные, отличительные свойства представляют для покупателей?
2. Эффект осведомленности о субститутах
 - Какие альтернативы (как конкурирующие торговые марки, так и конкурирующие товары) есть у покупателей?
 - Знают ли покупатели о существовании альтернативных поставщиков или альтернативных товаров?
3. Эффект трудности сравнения
 - Насколько тяжело покупателям сравнивать предложения разных поставщиков? Можно ли определить свойства товара путем простого наблюдения или же для этого товар необходимо купить и употребить по назначению?
 - Является ли товар сложным, когда оценить его дифференцирующие свойства в состоянии лишь специалисты, чьи услуги дорого стоят?
 - Легко ли покупателям сравнивать цены разных поставщиков или это сравнение затруднено тем, что цены приводятся для разных размеров и комбинаций товаров?
4. Эффект суммарных затрат
 - Насколько значительны расходы на товар в денежном выражении (для потребительских товаров) по сравнению с общим доходом покупателя?
5. Эффект конечной выгоды
 - Какую выгоду покупатели стремятся получить от товара?
 - Насколько покупатели чувствительны к стоимости конечной выгоды?
 - Какая часть выгоды приходится на цену товара?
6. Эффект участия в затратах
 - Платят ли покупатели полную стоимость товара?
 - Если нет, какую часть расходов они берут на себя?
7. Эффект безвозвратных инвестиций
 - Требуется ли использование товара от покупателей дополнительных капиталовложений?
 - На какой срок «замораживаются» эти капиталовложения?
8. Эффект цены-качества
 - Является ли престижный имидж одним из основных свойств товара?
 - Возрастает ли ценность товара, если для части потребителей цена на него оказывается недопустимо высокой?
 - Известно ли качество товара, существуют ли достоверные признаки, по которым можно установить это качество до совершения покупки? Если нет, насколько будут велики потери покупателей в связи с низким качеством по отношению к цене товара?
9. Эффект запаса
 - Запасают ли покупатели товар впрок?
 - Считают ли они текущую цену временной?

бывает проще. М. Портер пишет, что *не чувствительные к цене* покупатели обычно обладают следующими поведенческими характеристиками или мотивациями [29, с. 115-118]:

- Стоимость товара составляет малую часть от стоимости конечной продукции и/или сметы затрат покупателя.
- Расходы, возникающие в случае, когда товар не способен выполнять свои функции, оказываются выше, чем его стоимость.
- Эффективность действия товара (или услуги) может способствовать значительной экономии или увеличить выгоду для покупателя.
- Покупатель выбирает стратегию высокого качества и воспринимает товар как достойное подкрепление этой линии конкурентного поведения.
- Покупателю требуется необычный дизайн или ассортимент продукции.
- Покупатель получает высокую прибыль и/или может легко окупить затраты на входящие ресурсы.
- Покупатель не располагает полной информацией о товаре и/или не придерживается четких закупочных спецификаций.
- Лицо, принимающее решение о покупке, может руководствоваться иной мотивацией, помимо минимизации стоимости входящих ресурсов.

Для выявления подобных поведенческих характеристик или требований требуется соответствующее рыночное исследование. Такая информация необходима для уточнения ценовой политики фирмы.

Оптимальная цена, основанная на эластичности спроса

В экономической и маркетинговой литературе указывается множество эконометрических исследований, посвященных оценке ценовой эластичности спроса (см. табл. 13.5). Общий обзор этих исследований читатель может найти в [13]. По данным Дж. Теллиса, средняя ценовая эластичность равняется -2,5 [36]. С. Бродбент приводит другую цифру (для большинства британских торговых марок): -1,6 [3]. Ж.-Ж. Ламбен, исследовав выборку из 137 брендов, установил, что средняя ценовая эластичность равняется -1,74 [17], [18].

Определение оптимальной цены

Экономическая теория гласит: чем менее эластичен (в абсолютном выражении) спрос на товар, тем выше оптимальная цена, т. е. цена, максимизирующая прибыль; если известна эластичность, оптимальную цену можно вычислить по формуле

$$P_{opt} = C^* \frac{\varepsilon}{\varepsilon + 1}.$$

Другими словами,

**Оптимальная цена = Переменные издержки на единицу продукции ×
× Надбавка к издержкам,**

где

Надбавка к издержкам = Ценовая эластичность / (Ценовая эластичность + 1).

Как мы видим, оптимальная цена определяется путем умножения переменных издержек изготовления единицы продукции (или предельных издержек) на процентную величину, зависящую от ценовой эластичности спроса и не зависящую от издержек. Вывод правила оптимизации см. в [19, с. 301].

Из табл. 13.2 видно, что оптимальная надбавка тем выше, чем ниже абсолютное значение эластичности, т. е. чем ближе оно к единице. В этой же таблице для сравнения приводятся надбавочные коэффициенты для разных значений эластичности.

Как мы видим, при высокой ценовой эластичности — такая ситуация характерна для рынков с интенсивной конкуренцией и недифференцированными товарами — надбавка стремится к единице, рыночная сила фирмы невелика, а допустимая рыночная цена близка к себестоимости изделия. И наоборот, чем ближе эластичность к единице, тем большую цену готов принять рынок.

Приведем следующий пример: предположим, что $\epsilon = -2,1$ и $C = 105$. Тогда оптимальная цена равняется

$$P_{opt} = (105) \times \left(\frac{-2,1}{-2,1+1} \right) = (105) \times (1,9) = 205 \text{ франков.}$$

В данном случае оптимальная надбавка к издержкам равна 1,9.

Выработанные в экономической теории правила оптимизации, первоначально предложенные для монополистической ситуации [11], применяются и в случае с олигополией [20], а также в динамической ситуации, когда рыночная реакция рассредоточена во времени [25], [14].

Методы оценки чувствительности к цене

Существует несколько методов оценки чувствительности потребителей к ценам. Все эти методы можно разделить на четыре категории:

- *Метод экспертной оценки* состоит в следующем: экспертов просят дать три оценки, или указать точки кривой, изображающей реакции на цену, а именно

Таблица 13.2

Оптимальная надбавка к издержкам как функция ценовой эластичности

Ценовая эластичность $\epsilon_{q,p}$	Оптимальная надбавка к издержкам $\epsilon_{q,p} / (\epsilon_{q,p} + 1)$	Ценовая эластичность $\epsilon_{q,p}$	Оптимальная надбавка к издержкам $\epsilon_{q,p} / (\epsilon_{q,p} + 1)$
-1,0	—	2,4	1,71
-1,2	6,00	2,6	1,00
-1,4	3,50	—	—
-1,6	2,67	3,0	1,50
-1,8	2,22	4,0	1,33
-2,0	2,00	5,0	1,25
-2,2	1,83	—	—
—	—	15,0	1,07

определить объемы продаж для наименьшей реалистичной, наибольшей реалистичной и некоторой промежуточной цены.

- *Опросы потребителей*, прямые и не прямые. Наибольшей популярностью пользуется не прямой метод совместного анализа, рассмотренный в гл. 4 и проиллюстрированный примерами применения в гл. 6.
- *Эксперименты с ценами*, полевые или лабораторные. Это сфера каузальных исследований, которые подробно рассматривались в гл. 4.
- *Эконометрические исследования*, основанные на временных рядах или данных панелей. Как подчеркивалось выше, применению данного анализа в значительной мере способствует использование сканирующих устройств, особенно в розничной торговле продуктами питания.

Каждый из этих методов обладает своими преимуществами и недостатками. Кратко они перечислены в табл. 13.3.

Полезность оценок эластичности

Быть осведомленным о порядке величины эластичности полезно по следующим причинам:

- Эластичность сообщает о направлении изменения цен, цель которого стимулировать спрос и увеличить товарооборот.

Таблица 13.3

Оценка методов сбора данных о реакциях на цены [10, с. 75]

Методы / критерии	Экспертные оценки	Опросы потребителей		Эксперименты с ценами	Рыночные данные прошлых периодов
		прямые	совместный анализ		
Валидность	Средняя	Низкая	Средняя-высокая	Средняя-низкая	Высокая
Достоверность	Средняя-высокая	Непостоянна	Средняя-высокая	Высокая	Низкая
Стоимость	Очень низкая	Средняя-низкая	Средняя	Средняя-высокая	Зависит от наличия и доступности данных
Применимость в отношении новых товаров	Да	Сомнительна	Да	Да	Нет
Применимость в отношении существующих товаров	Да	Да	Да	Да	Да
Общая оценка	Полезен в отношении новых товаров, новых ситуаций	Польза сомнительна	Очень полезен	Полезен	Полезен в отношении существующих товаров

- Сравнение эластичности спроса на конкурирующие торговые марки позволяет установить, какие из них лучше приспособлены к увеличению цен, и тем самым определить их рыночную силу.
- Сравнение эластичности спроса на товары из одной категории помогает корректировать цены в рамках этой категории.
- На основе оценок перекрестных эластичностей можно прогнозировать переключения спроса с одной торговой марки на другую.

В качестве иллюстрации рассмотрим табл. 13.4. В ней указаны оценочные значения ценовой эластичности на автомобильном рынке и рынке авиаперевозок США. Несмотря на то что эти оценки недостаточно точны, чтобы производить точный расчет цен, они позволяют сделать далеко идущие выводы относительно ориентации ценовой политики в каждой из двух товарных категорий.

Таблица 13.4

Примеры оценок ценовой эластичности для двух рынков США [7], [27]

Спрос на автомобили		Спрос на авиаперевозки	
Субкомпактный класс	-0,83	Первый класс	-0,75
Компактный класс	-1,20	Экономический класс	-1,40
Промежуточный класс	-1,30	Льготный тариф	-2,10
Полноразмерный класс	-1,54		
Представительский класс	-2,07		

Ограничения методов оценки ценовой эластичности

Несмотря на достоинства вышеупомянутых работ, следует признать, что на практике количественный подход применяется для решения проблемы ценообразования крайне редко, разве что на некоторых крупных предприятиях. Объясняется это тем, что понятие эластичности сопряжено с рядом концептуальных и операционных трудностей, снижающих его практическую значимость:

- Оценки эластичности основаны на покупательском поведении, а потому могут производиться только *по факту*; их прогнозная ценность зависит от стабильности условий, в которых производились наблюдения; их нельзя, к примеру, использовать при определении цен на новые товары.
- Во многих ситуациях проблема заключается не столько в том, что следует знать, как адаптировать цены к реальной чувствительности рынка, сколько в том, что необходимо уметь *действовать в соответствии с этой чувствительностью* в нужном для фирмы направлении. С этой точки зрения важнее знать о воспринимаемой ценности товара в глазах целевой группы покупателей.
- Эластичность позволяет определить, каким образом цена влияет на количество приобретаемого товара, но ничего не говорит о том, как цена действует на склонность к пробной покупке, на повторные покупки, на уровень эксклюзивности и т. д. Однако все эти факторы очень важны для понимания механизмов реакции потребителей на цены. Таким образом, для маркетингового управления требуются *другие*, менее агрегированные показатели.

Кроме того, на практике часто бывает очень сложно получить достаточно стабильные и надежные оценки ценовой эластичности, на основании которых можно было бы рассчитывать оптимальные отпускные цены.

В эконометрическом исследовании оценка с (-критерием Стьюдента, равным 4,0 (это само по себе редкое явление), считается более чем удовлетворительной, так как означает уровень статистической значимости в 1% для числа степеней свободы свыше 30 (что тоже наблюдается довольно редко). Однако при таком уровне точности коэффициент вариации, представляющий собой отношение среднеквадратического отклонения к среднему значению, составляет 25%, т. е. с высокой степенью вероятности можно утверждать, что реальное значение оцениваемой ценовой эластичности попадает в интервал плюс-минус 25%. С практической точки зрения это недопустимо высокий разброс.

Все эти ограничения — неотъемлемая часть экономической модели, созданной скорее для изучения экономического поведения, нежели для принятия конкретных решений. Впрочем, это не означает, что экономическая теория определения цены совершенно не применима при решении проблем ценообразования. Даже при всей неточности оценки ценовой эластичности порядок ее величины позволяет установить направление изменения цены и влияние этого изменения на объем продаж. Итог основных эконометрических работ на тему эластичности маркетинговых переменных представлен в табл. 13.5.

Ценообразование на основе ценности товара

Ценообразование на основе ценности товара — метод установления цены, основанный на учете мнений потребителей. Он представляет собой дальнейшее развитие *мультиатрибутивной концепции товара*. С точки зрения потребителя, товар есть совокупность выгод, получаемых в процессе его использования. Значит, ориентированная на потребителя компания должна устанавливать цену в соответствии с представлениями покупателей о соотношении выгод товара и затрат на его приобретение. Компания должна знать, как потребители воспринимают не только

Таблица 13.5

Сравнение средней эластичности маркетинговых переменных

Опубликованные источники	Количество наблюдений	Среднее значение эластичности			
		реклама	цена	качество	сбыт
Ж.-Ж. Ламбен [17], [18]	127	0,081	-1,735	0,521	1,395
Р. Леоне и Р. Шульц [21]	25	0,003-0,230	-	-	-
Дж. Ассмус и др. [1]	22	0,221 (0,264)	-	-	-
М. Хэгerti и др. [12]	203	0,003 (0,105)	-0,985 (1,969)	0,344 (0,528)	0,304 (0,255)
С. Неслин и Р. Шумэйкер [26]	25	-	-1,800	-	-
Дж. Теллис [36]	220	-	-1,760	-	-

цену, но также выгоды, которые приносит товар, и связанные с ним затраты. Совершая покупку, потребители сопоставляют выгоды с издержками. Если у рассматриваемого товара это соотношение оказывается наилучшим, потребитель склонен купить именно его. Метод ценообразования, в основе которого лежит потребительское восприятие, может реализовываться по-разному.

Воспринимаемая ценность товара

В основе метода лежит та же идея: уровень цен должен определяться воспринимаемой ценностью товара или торговой марки. Оценивая и анализируя покупательское восприятие и его детерминанты с помощью композиционного метода, можно оценить общую воспринимаемую ценность и с учетом этой оценки назначить цену. Понятие воспринимаемой ценности есть не что иное, как прямое развитие мультиатрибутивной концепции товара, рассмотренной в гл. 3.

В качестве примера рассмотрим данные табл. 13.6, где представлены оценки, данные выборкой потенциальных покупателей торговой марке А и ее прямому конкуренту, марке Б, по шести материальным и нематериальным свойствам. В этом примере респонденты сначала оценивали по 10-балльной шкале важность каждого атрибута, а затем, пользуясь такой же шкалой, оценивали каждый бренд по каждому атрибуту.

Общая воспринимаемая ценность каждой торговой марки определяется как сумма произведений оценок каждого атрибута на соответствующие показатели

Таблица 13.6
Пример анализа воспринимаемой ценности

Свойства (кроме цены) (1)	Важность свойств (2)	Абсолютные оценки (шкала 1-10)		Относительная оценка торговая марка А (5 = 3:4)
		торговая марка А (3)	прямой конкурент (4)	
<i>Материальные атрибуты</i>				
A1	10	8,1	7,2	1,13
A2	20	9,0	7,3	1,23
A3	20	9,2	6,5	1,42
A4	15	8,0	8,0	1,00
<i>Нематериальные атрибуты</i>				
A5	10	8,0	8,0	1,00
A6	25	9,4	6,4	1,47
Итого	100	-	-	-
<i>Абсолютная оценка</i>	-	8,8	7,1	-
<i>Относительная оценка</i>	-	1,24	0,81	-

важности. Оценки ценности представляются как индекс по отношению к прямому конкуренту. В нашем случае они составили соответственно:

торговая марка А = 1,24; торговая марка Б = 0,81.

Можно сделать вывод, что марка А обладает более высокой воспринимаемой ценностью, чем марка Б, ее прямой конкурент, потому что имеет более высокие оценки по наиболее важным атрибутам (А6, А2 и А3). Если считать, что эти результаты репрезентативно отражают восприятие целевого сегмента и что прочие маркетинговые факторы равны, максимальную приемлемую цену на товар марки А можно определить исходя из ее средней воспринимаемой ценности (в нашем примере это 7,95). Максимальная приемлемая цена на марку А будет на 10,7% выше, на марку Б — на 11% ниже этой величины.

Скажем, если средняя рыночная цена равна 5 тыс. франков (F), на марку А можно установить цену в 5535F, в то время как марка Б будет принята рынком, если ее цена не превысит 4450F.

Если торговая марка А будет продаваться дешевле своей максимальной приемлемой цены, она получит операционное конкурентное преимущество над маркой Б (лучший товар за те же деньги), что рано или поздно приведет к увеличению доли рынка. Такой метод ценообразования, основанный на композиционном подходе, особенно полезен, когда чувствительность потребителей к цене в значительной мере зависит от атрибутов, свидетельствующих о качестве, например таких, как имидж бренда.

Максимальная приемлемая цена

Второй метод ценообразования применяется главным образом для назначения цен на товары производственного назначения, основная выгода которых для покупателя заключается в снижении себестоимости готовой продукции. Для того чтобы определить, сколько готов платить клиент, данный метод предлагает идентифицировать и оценивать различные уровни удовлетворенности или услуги, предоставляемые товаром, а также все затраты (помимо цены), с которыми он связан. Сама процедура имеет следующий вид:

- Изучаются все предназначения товара с точки зрения покупателя.
- Анализируются выгоды, получаемые от товара.
- Анализируются связанные с покупкой и использованием товара затраты.
- Делается компромиссный выбор в отношении затрат и выгод и определяется максимальная допустимая цена.

Наивысшая цена, которую потребитель готов заплатить за товар, определяется следующим образом:

Выгоды - Затраты (помимо цены) = Максимальная приемлемая цена.

В расчет могут приниматься функциональные (базовая услуга), операционные, финансовые и личные выгоды. Что касается затрат, то сюда, за исключением цены, входят самые разнообразные элементы: расходы по приобретению, установка, риск неисправности, необходимость изменения сложившихся привычек и т. д.

Если целевой рынок сегментирован, данный анализ следует проводить в разных группах покупателей с неодинаковым поведением. Затем, сравнивая максимально допустимые цены с ценами конкурентов, можно оценить маневры, которые

может предпринять фирма. Пример применения данного метода приведен во вставке 13.3. См. также [31] и [30].

Применение совместного анализа

Аналогичные результаты можно получить и при помощи *декомпозиционного подхода*, или метода совместного анализа, изложенного в гл. 4. Для того чтобы понять, каким образом он применяется, проведем исследование рынка сигарет и возьмем выборку из 200 индивидов, которая позволит провести сравнение чувствительности к ценам четырех марок: «Marlboro», «Barclay», «Camel» и «Gauloises Blondes» [19, с. 50-152]. Остановимся на результатах, полученных от двух респондентов (зарегистрированных под номерами 17 и 86). Как и в приведенном в гл. 4 примере, полезности выражены в виде рангов предпочтений, убывающих по мере увеличения цены с наименьшего уровня (57 франков) к более высокому. Для респондента № 17 получены следующие полезности:

Вставка 13.3. Расчет максимальной приемлемой цены

1. Описание товара
 - Химический состав, применяемый вместе с обычными средствами смягчения воды.
2. Назначение товара
 - Рассеивание средств смягчения воды, что позволяет продлить срок их службы.
 - Уменьшение образования ржавчины в бойлерных системах.
3. Выгоды товара
 - Основная выгода: снижение объема смягчающих воду средств на 35%.
 - Предотвращение образования ржавчины.
 - Сокращение времени и усилий, затрачиваемых на восстановление смягчителей.
4. Затраты (помимо цены)
 - Установка дозатора и резервуара на заводе.
 - Профессиональная установка и техническое обслуживание.
 - Опасность поломки.
 - Малоизвестность поставщика.
 - Уникальная модификация.
5. Компромиссный выбор в отношении затрат и выгод
 - Средний объем потребления: 40 тыс. галлонов смягчителя в год.
 - Стоимость галлона: 50 центов.
 - Средняя экономия: 14 тыс. галлонов (35%), или \$7 тыс.
 - Объем «Aqua-Pur»: в пропорции 1 : 7, или 3715 галлонов (26 000/7).
 - Стоимость установки: \$450, или \$90 в год в течение 5 лет.
 - Стоимость обслуживания: \$320 в год.
 - Итого максимальная допустимая цена: \$7000 - (\$90 + \$320) = \$6590.
 - Максимально допустимая цена единицы продукции: \$6590 / 3715 галлонов = \$1,77 за 1 галлон.
 - Цена прямого конкурента: \$1,36.

(62 франка; $U = -2,5$), (67 франков; $U = -3,5$) и (72 франка; $U = -5,0$).

Можно сделать следующие наблюдения. Ценовая эластичность вычислена по обычному методу наименьших квадратов и равняется $\varepsilon = -3,59$ ($R^2 = 0,958$). Для респондента № 86 мы получили следующие значения:

(62 франка; $U = -0,25$), (67 франков; $U = -1,25$) и (72 франка; $U = -1,50$).

Расчетная эластичность в этом случае составила $\varepsilon = -1,11$ ($R^2 = 0,914$).

Отметим, что ценовая чувствительность двух рассмотренных респондентов существенно различается. Теперь предположим, что мы получили схожую информацию по всей репрезентативной выборке из 200 покупателей. Можно рассчитать среднюю ценовую эластичность как для всей выборки, так и для подгрупп покупателей с высокой и низкой чувствительностью к цене.

Полученные коэффициенты эластичности характеризуют чувствительность к ценам не с точки зрения количества, а с точки зрения полезности. Такой подход менее конкретен, однако он позволяет сравнивать относительную чувствительность разных покупателей к цене и определять наилучший ценовой уровень.

Гибкие ценовые стратегии

Фирмы не устанавливают единую цену; прейскуранты чаще всего включают несколько цен, скорректированных с учетом ситуаций на разных рынках. Гибкие ценовые стратегии имеют место в рыночных ситуациях, когда один и тот же товар продается разным потребителям по разным ценам. Причиной использования таких стратегий является неоднородность потребителей, демонстрирующих разную чувствительность к ценам, а также разница в издержках или целях продвижения. Ценовая гибкость обеспечивается разными способами в зависимости от регионов, периодов, форм товара, рыночных сегментов. В экономической литературе вариации цен, не обусловленные различиями в издержках, принято называть *ценовой дискриминацией*.

Использование скидок в зависимости от рынка

Такая ситуация возникает, когда фирма располагает избыточными производственными мощностями и может реализовывать продукцию на новом рынке, не допуская при этом значительного увеличения постоянных или переменных издержек и не теряя в выручке на основном («первом») рынке сбыта. Минимальная допустимая цена, на которую может согласиться фирма, равна переменным издержкам на единицу продукции. Подобная ценовая стратегия может применяться при поставках товаров за границу, производстве товаров для частных марок или для особых демографических групп, таких как студенты, дети или люди пожилого возраста. Основное требование к ее применению состоит в том, чтобы потребители, приобретающие товар по наименьшей из всех возможных цен, не перепродавали его на другом, более дорогом рынке.

Использование скидок в зависимости от времени продажи

В этом случае перед фирмой стоит иная ценовая проблема. Как устанавливать цену на товар, если в начале и в конце сезона его продаж ценовая чувствительность потенциальных покупателей различна? Одни покупатели хотят приобретать

товар лишь в начале сезона и не слишком чувствительны к цене, в то время как другие готовы совершить покупку в течение всего сезона, но восприимчивы к уровню цен. Чтобы воспользоваться этой неоднородностью спроса, фирма может в начале периода предложить товар по высокой цене и систематически снижать цену к концу сезона. Принцип периодического дисконтирования и временного снижения цен нередко применяется при продаже модной одежды, билетов на разные виды транспорта, билетов на дневные спектакли, киносеансы и т. д.

Основной принцип стратегии периодического дисконтирования заключается в характере снижений цен. Они имеют предсказуемый характер и, как правило, хорошо знакомы потребителям. Те, в свою очередь, планируют свое покупательское поведение соответствующим образом [35, с. 150].

Использование «случайных» скидок

Какую ценовую стратегию применять на рынке, где часть фирм продает товар по низким ценам, а другая часть предлагает ту же вещь за более высокую цену? Те и другие знают, что некоторые покупатели готовы тратить время на поиск более выгодных предложений, а некоторые не хотят или не могут этим заниматься. В этом случае мы имеем дело с разнородностью спроса по отношению к воспринимаемым затратам на поиски. Перед фирмой стоят две цели: (а) продать товар по высокой цене как можно большему числу «несведущих» потребителей и в то же время; (б) не допустить того, чтобы «информированные» потребители приобрели товар по низкой цене у конкурентов.

В такой ситуации рекомендуется применять стратегию *случайного дисконтирования*. Предполагается, что фирма удерживает высокую цену на товар, но через произвольно устанавливаемые промежутки времени вводит скидки. Произвольный характер дисконтирования крайне важен: он должен быть незаметен для неинформированных покупателей, приобретающих товар от случая к случаю, чаще всего по высокой цене. Информированные потребители смогут подождать, пока цена не будет снижена и появится возможность сделать выгодную покупку [35, с. 150].

Ценовое стимулирование сбыта

Компании нередко идут на временное понижение цен ради стимулирования спроса. Ценовое стимулирование принимает различные формы: это и предложение «убыточных лидеров», что часто наблюдается в универмагах и супермаркетах, и «специальные» цены по случаю разнообразных событий, и выгодное кредитование, чем часто пользуются автомобильные дилеры, и денежные скидки с цены, и выгодные гарантийные и сервисные контракты, и многое другое. В сущности, любое ценовое стимулирование является *завуалированным снижением цен*. Его преимущество — периодичность, благодаря чему продавец легко может вернуться к первоначальной цене.

За последние десять лет разного рода стимулирование стало применяться настолько часто, что ценовая политика многих производителей, а равно и торговых посредников, утратила сколько-нибудь внятный смысл. Для восстановления порядка (и потребительского доверия) посредники, в частности торговцы продовольственными товарами, применяют два вида стратегий: *лучшие цены каждый день* и *низкие цены каждый день*. В том и в другом случае торговая компания гарантирует покупателям, что в ее магазинах они всегда найдут чуть более низкие цены.

К примеру, бельгийская сеть супермаркетов *Colruyt*, практикующая стратегию «низкие цены каждый день», разработала сложнейшую систему мониторинга цен, стремясь устанавливать наименьшие цены из всех существующих на рынке.

Одной из форм ценового стимулирования, сохранившей популярность среди производителей, являются денежные скидки с цены. Они представляют собой способ стимулирования сбыта, не требующий формального снижения цен. Потребителю предлагается купон, который после покупки необходимо отправить фирме-производителю. Скидка может достигать \$75 при покупке фотоаппарата «Nikon» или \$50 при приобретении сканера. В сравнении с обычным снижением цены такая практика стимулирования имеет определенные преимущества для производителя:

- Базовая цена остается неизменной, поэтому стимулирование не оказывает негативного влияния на имидж торговой марки.
- Производители имеют возможность предлагать потребителям скидки на прямую, независимо от розничных торговцев, которые могут не изменять цену, а разницу оставлять себе.
- Подобные скидки можно быстро организовывать и быстро прекращать, т. е. производитель получает инструмент управления запасами или быстрой реакции на действия конкурентов, формально не затрагивающий цены.
- Денежные скидки обходятся недорого, так как многие потребители предпочитают не тратить время на их получение. Скидка просто оказывается невостребованной.
- При возврате купонов потребители заполняют бланки: указывают свои имена, адреса и прочие сведения. Таким образом, данный метод оказывается еще и щедрым источником информации для прямого маркетинга.

Согласно результатам исследования, опубликованным в газете «Wall Street Journal» в 1998 г., за получением денежной скидки обращаются всего 5-10% покупателей [39].

Ценовое администрирование

Ценовым администрированием называют корректировку цен при разных условиях, разных объемах покупки, разных типах посредников в разных географических регионах, разных условиях оплаты и т. д. Подобные корректировки направлены на вознаграждение потребителей, чье покупательское поведение обеспечивает наиболее выгодный режим функционирования фирмы. Сюда можно отнести оптовые скидки, скидки при оплате наличными, сезонные скидки, функциональные скидки и т. п. Подробнее с темой ценового администрирования читатель может ознакомиться в работе К. Монро [23, гл. 11].

Ценообразование в сфере услуг и «управление доходами»

В сфере услуг повсеместно применяется дифференцированное ценообразование. Наиболее часто оно встречается в секторах с ограниченной и фиксированной «производственной мощностью»: гостиничном бизнесе, авиаперевозках, средствах информации и т. д., где перед фирмами стоит цель получения максимального дохода от несохраняемых активов (вставка 13.4). Эти секторы имеют следующие общие характеристики:

Вставка 13.4. Основные принципы управления доходами
[16, с. 254-255]

На большинство товаров сезонного спроса первоначально устанавливается высокая цена, которая затем прогрессивно снижается с целью реализации накопленных запасов. Снижение цены продолжается до тех пор, пока не будет продана последняя единица товара. Аналогичная система может применяться в отношении услуг; в этом случае будет достигнута оптимальная загрузка, но не будет получен оптимальный доход. Управление доходами направлено на достижение прямо противоположного результата. В первую очередь продаются товары (услуги) с наименьшими ценами, в последнюю — наиболее дорогие.

Например, если бы все билеты на 200-местный самолет продавались по льготному тарифу в \$125, места в лайнере быстро бы раскупили простые туристы. Однако многие граждане готовы заплатить за билет больше \$125. Эта группа состоит преимущественно из командированных бизнесменов, которые могут узнать точную дату вылета всего лишь за день-два до отправления или хотят путешествовать с большим комфортом, чем предлагает туристический класс. Они готовы платить за билет \$300, \$400 и даже больше. При управлении доходами произойдет следующее: будут проанализированы данные прошлых периодов отом, когда пассажиры бронируют билеты, затем будет составлена шкала цен, а некоторые места зарезервируют для не слишком чувствительных к цене бизнесменов. Эти места будут продаваться по цене \$350. Следующие 30 мест могут быть предложены по цене \$275 и т. д., а последние 60 — по \$125. Причем для приобретения этих дешевых билетов пассажир должен выполнить ряд условий, к примеру забронировать билет не менее чем за 30 суток до вылета, отказаться от возможности бесплатного возврата билета или изменения даты отправления и т. п. Вместо \$25 000 (все билеты по \$125) авиакомпания заработает на рейсе \$40 500. Если билеты будут продаваться хуже, чем запланировано, цены на дорогие места снизятся. И наоборот, как только все места из одного ценового диапазона будут проданы, цена возрастет до следующего уровня. Увеличение цены приведет к замедлению спроса.

- предлагаемые услуги невозможно хранить (приобретать про запас);
- услугу можно забронировать заранее;
- «производственная мощность» неизменна, а ее увеличение обходится очень дорого;
- рынок можно сегментировать на основе критериев цены и гибкости сервиса.

К примеру, рынок авиаперевозок обычно состоит из двух разных сегментов:

- командированных бизнесменов, не чувствительных к цене, но очень восприимчивых к гибкости графика полетов и к комфорту, бронирующих билеты в последний момент перед вылетом;
- туристов, очень чувствительных к цене, планирующих свои отпуска заранее, за несколько недель или месяцев, готовых мириться с ограничениями, такими как предварительное бронирование, штрафы за любые изменения в билете, минимум удобств и т. д.

Пользуясь такой неоднородностью спроса, авиакомпании предлагают билеты по высоким ценам, но одновременно предоставляют большие скидки тем пассажирам,

которые приобретают билет задолго до вылета. Перед авиакомпаниями стоит другая проблема: как распределять «мощности» среди различных ценовых категорий динамично, оптимизируя выручку от реализации.

Сочетая низкие тарифы и жесткие графики, авиакомпании могут устанавливать достаточно низкие цены, чтобы привлекать отправляющихся на отдых туристов, и в то же время не идти на ценовые уступки относительно безразличным к цене пассажирам. Этот метод ценообразования был разработан в компании *American Airlines*, а впоследствии нашел применение во многих секторах сферы услуг [33].

Методы ценообразования, ориентированные на конкуренцию

Что касается конкуренции, то тут на независимость, или автономию, фирмы в выборе ценовой стратегии серьезно влияют два вида факторов: *конкурентная структура* сектора, характеризующаяся количеством соперничающих фирм, и значимость *воспринимаемой ценности товара*:

- *Конкурентные структуры* рассматривались в гл. 8. Очевидно, что когда фирма занимает монопольное положение, автономия при установлении цены велика; с ростом числа конкурентов эта автономия уменьшается. Таким образом, мы имеем две противоположные ситуации — монополию и совершенную конкуренцию, и две промежуточные — дифференцированную олигополию и монополистическую конкуренцию.
- *Воспринимаемая ценность товара* является результатом усилий фирмы по дифференцированию своих предложений, направленных на достижение внешнего конкурентного преимущества. Когда элемент дифференциации существует и воспринимается потребителями как ценный, покупатели обычно готовы платить больше, чем за товары-конкуренты. В этом случае фирма обладает некоторой независимостью в установлении цен.

В табл. 13.7 оба эти фактора имеют два уровня интенсивности (высокий и низкий). Итого мы получаем четыре ситуации, в каждой из которых вопрос определения цены ставится по-своему.

Таблица 13.7
Ценообразование в различных конкурентных средах

Воспринимаемая ценность товара	Число конкурентов	
	мало	много
Высокая	Монополия или дифференцированная олигополия	Монополистическая конкуренция
Низкая	Недифференцированная олигополия	Совершенная конкуренция

На самом деле, конечно, все гораздо сложнее: можно говорить о континууме ситуаций. Тем не менее для более глубокого понимания проблемы определения цены полезно отнести товар к одному из полученных квадрантов:

- Когда конкурентов мало, а воспринимаемая ценность товара высока, мы имеем дело со структурами, близкими к *монополии* или *дифференцированной олигополии*. В такой ситуации цена является операционным инструментом

фирмы, а сама фирма имеет некоторое пространство для маневра, ограниченное в зависимости от воспринимаемой ценности и дифференцирующего признака.

- В противоположном случае, когда конкурентов много, а товары воспринимаются как единообразные, мы приближаемся к *совершенной конкуренции*, где цены определяются главным образом взаимодействием спроса и предложения. Фирма практически не обладает независимостью в принятии ценовых решений.
- Левый нижний квадрант с малым числом конкурентов и низкой воспринимаемой ценностью, соответствует *недифференцированной олигополистической* структуре, в которой взаимозависимость конкурентов часто бывает велика. Это ограничивает их автономию. В такой ситуации цены, как правило, устанавливаются вслед за лидером рынка.
- И наконец, в правом верхнем квадранте располагаются товары с высокой степенью дифференцирования, предлагаемые большим числом конкурентов; это соответствует несовершенной, или *монополистической, конкуренции*, когда существует некоторая степень автономии, ограниченная интенсивностью конкурентной борьбы.

Рассмотренные рыночные структуры значительно отличаются друг от друга и могут иметь место на разных стадиях жизненного цикла товара.

Предугадывание поведения конкурентов

Во многих рыночных ситуациях взаимозависимость конкурентов высока и существует некая «рыночная цена», являющаяся ориентиром для всех. Обычно это происходит при недифференцированной олигополии, когда совокупный спрос уже не расширяется, а предложения существующих конкурентов почти не дифференцированы. Данный тип конкурентной структуры преобладает на стадии зрелости жизненных циклов товаров.

На таких рынках фирма имеет возможность устанавливать цену в соответствии с ценами конкурентов и ценой лидера отрасли. Она может зафиксировать цену на более высоком уровне и пойти на риск лишиться части доли рынка. И наоборот, цена может быть установлена ниже рыночного уровня — тогда фирма будет рассчитывать на конкурентное преимущество, которое она не может приобрести за счет других источников, но рискует развязать ценовую войну. Следовательно, проблема заключается в определении относительной цены. Конечный результат той и другой стратегии во многом зависит от реакции конкурентов.

Необходимо анализировать конкуренцию при принятии решений о ценообразовании, чтобы *оценить способности конкурентов к действию и противодействию*. В частности, есть смысл оценить эластичность реакции наиболее опасного конкурента(ов) в случае повышения или понижения цен. Понятие эластичности реакции уже обсуждалось в гл. 8 (см. табл. 8.3).

При росте и снижении цен направление и интенсивность реакций конкурентов оказываются разными. Как показано на рис. 13.4, фирма имеет дело с *ломаной кривой спроса*. Из-за различных реакций конкурентов эластичность спроса при изменении цены как увеличивается, так и уменьшается по сравнению с рыночной

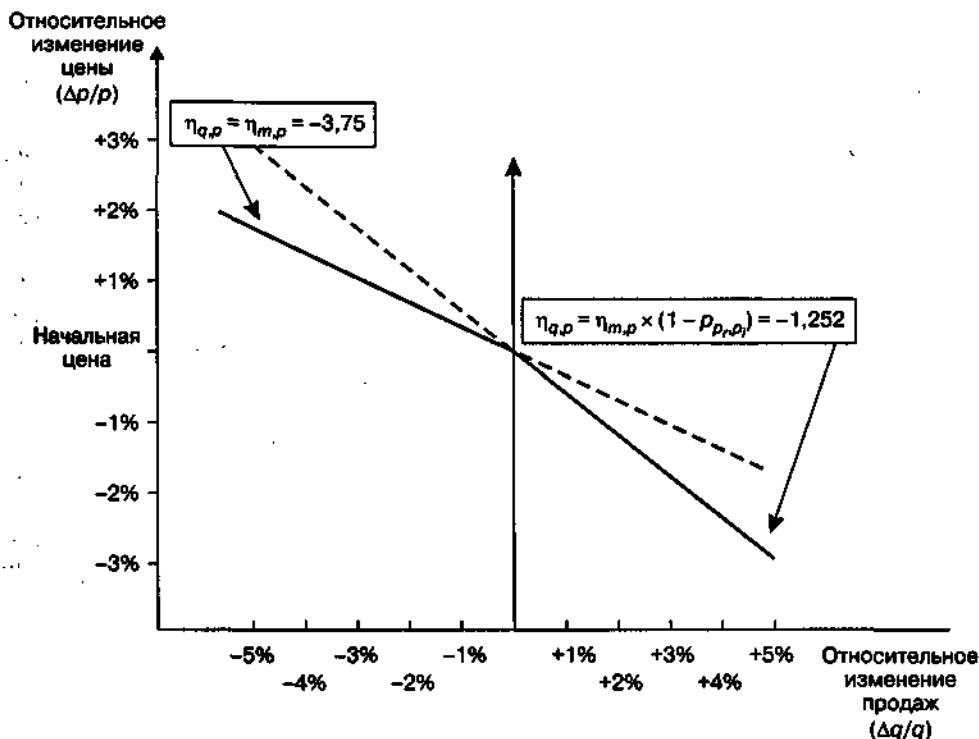


Рис. 13.4. Ломаная кривая спроса [20]

ценой. Некоторые условия благоприятствуют снижению цен, некоторые — их росту. Фирма должна установить, какие именно условия складываются на рынке.

Инициирование снижения цен

Инициировать *снижение цены* с прицелом на стимулирование спроса имеет смысл только в том случае, когда совокупный спрос на товар еще может расти. В противном случае, если все конкуренты без промедления повторят ценовой маневр фирмы, прибыли всех игроков снизятся, а рыночные доли останутся точно такими же, как были, чего и следует ожидать при неизменном размере рынка и более низкой цене.

Однако и на нерасширяемых рынках возможны ситуации, благоприятствующие снижению цены, когда быстрой реакции конкурентов ожидать не приходится:

- Если издержки конкурентов выше и они не в состоянии снизить цены, не рискуя прибылью, отказ от снижения цены ведет к потере доли рынка, за исключением случаев, когда разницу в ценах нейтрализуют факторы дифференциации.
- Небольшим фирмам проще снижать цены. Для них это связано с меньшими издержками и потерями, чем для крупных предприятий, занимающих большие доли рынка. Это объясняется тем, что стоимость ценового продвижения

товара пропорциональна объему продаж. На практике крупные конкуренты могут предпочесть оставить цены без изменения и отреагировать на других фронтах, например увеличить число рекламных объявлений (затраты на которые фиксированы).

Таким образом, фирма может не пойти на аналогичное снижение цен, особенно если воспринимаемая ценность ее товара выше, чем у прямых конкурентов. В этом случае от снижения цен фирму защищают факторы дифференциации, такие как имидж торговой марки, ассортимент услуг, связи с потребителями. Для покупателей смена поставщика сопряжена с издержками перехода, а они не всегда компенсируются разницей цен. На рынке товаров производственного назначения, например, покупатели легко переносят разницу цен до 10% при условии устойчивых взаимоотношений с поставщиком.

Определение потерь при снижении цены

Важно понимать, что *потери при снижении цены* могут быть очень велики, особенно если значительную часть себестоимости товара составляют переменные издержки. Данные табл. 13.8 показывают, насколько должны увеличиться выручка от реализации и объем продаж, чтобы фирма получала ту же норму валовой прибыли (в нашем случае это 25%), что и до снижения цены.

Таблица 13.8

Минимальные увеличения объема продаж и выручки от реализации, компенсирующие снижения цены [23, с. 70-73]

Снижение цены, %	Минимальное увеличение выручки от реализации, %	Минимальное увеличение объема продаж, %
5	18	25
10	50	66
15	112	150
20	300	400

(При норме валовой прибыли 25%).

В нашем случае фирме необходимо продать более чем в два раза больше единиц товара, чтобы при снижении цены на 15% сохранить норму валовой прибыли. Нетрудно представить, что требуемое увеличение объема продаж может оказаться намного выше того роста спроса, который ожидается от снижения цены.

Далее, можно увидеть, что для фирмы с большими переменными издержками снижение цены менее выгодно, поскольку чем больше доля переменных издержек, тем большее увеличение объемов продаж требуется при снижении цены [23, с. 73]. Обычно увеличение объема реализации, необходимое для сохранения прежнего уровня прибыльности, определяется по формуле:

$$\text{Увеличение объема реализации} = \left(\frac{x}{M^* - x} \right) \times 100 (\%),$$

где x — уменьшение цены в процентах, выраженное в виде десятичной дроби; M^* — норма валовой прибыли, выраженная в процентах от исходной отпускной цены.

Приведем пример. Если фирма намеревается снизить цену на 9%, а норма валовой прибыли составляет 30%, требуемое увеличение объема продаж составит

$$\text{Увеличение объема реализации} = \left(\frac{0,09}{0,30 - 0,09} \right) \times 100 = 42,86\%.$$

Если бы норма прибыли снизилась до 25 или до 20%, то при том же 9%-ном снижении цены продажи пришлось бы увеличить на 56,25 и 81,82% соответственно. Вывод, который позволяет сделать вышеуказанная формула, см. в [24, с. 44-46].

Таким образом, фирма с наименьшими переменными затратами будет склонна инициировать снижение цен, зная, что остальные игроки могут не последовать ее примеру.

Вычисление необходимой ценовой эластичности

Из представленных данных можно также вывести значение *необходимой ценовой эластичности*. Это эластичность, которая должна наблюдаться в целевой группе потребителей. В противном случае фирма вряд ли получит искомую прибыль.

Предыдущий пример показал, что при снижении цены на 9% и сохранении нормы валовой прибыли на уровне 30% объем продаж должен увеличиться на 42,86%. Исходя из этого требуемая ценовая эластичность составит:

$$\epsilon = \frac{+42,86\%}{-9\%} = -4,76.$$

Это очень большое значение для ценовой эластичности, т. е. спрос должен быть весьма чувствительным к цене. Если руководство фирмы сочтет спрос на товарном рынке не таким эластичным и если прибыль является единственным критерием, учитываемым при принятии решения, снижение цены представляется экономически нецелесообразным.

На олигополистическом рынке всегда существует опасность ценовой войны. Это объясняет, почему фирмы неохотно идут на снижение цен. Однако возможны ситуации, когда такое снижение приводит к укреплению конкурентной позиции компании. Как было сказано в гл. 8, происходящее при снижении цены уменьшение прибыли может быть компенсировано за счет расширения доли рынка. В долгосрочной перспективе это означает прирост прибыльности: эффект опыта позволяет снизить издержки. Другой причиной ценовой войны может быть устранение с рынка потенциально опасного конкурента.

Ценообразование на основе кривой опыта

В гл. 8 мы говорили, что в секторах экономики, где издержки на создание добавленной стоимости составляют значительную часть полной себестоимости товара, в процессе аккумуляции объемов производства можно существенно сократить затраты. Если потребители такого товара чувствительны к цене, одной из оптимальных стратегий для фирмы с наибольшим опытом представляется агрессивное ценообразование, когда в некоторых случаях стартовая цена устанавливается ниже текущей себестоимости (см. рис. 13.5а). Такая стратегия имеет сразу несколько преимуществ. Во-первых, конкурирующие фирмы будут вынуждены

оставить рынок, и тогда у ведущей компании станет меньше соперников. Во-вторых, фирме отчасти выгодны продажи, совершаемые другими фирмами: она может накапливать опыт быстрее. Кроме того, из-за более низкой среднерыночной цены на рынок будут привлекаться новые покупатели.

Правда, удерживать цену на уровне ниже себестоимости в течение долгого времени не удастся. На рис. 13.5б изображена менее агрессивная ценовая стратегия, когда фирма снижает цену параллельно со снижением издержек.

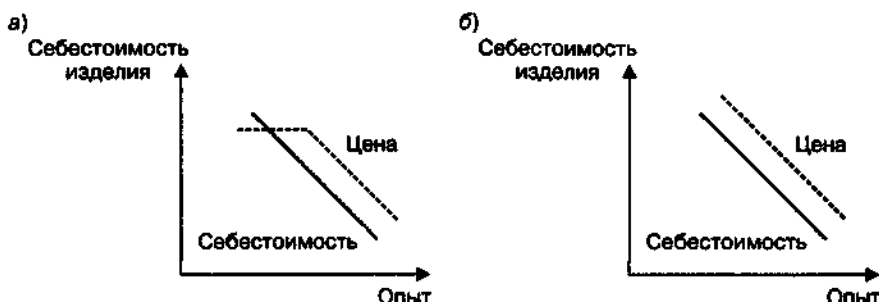


Рис. 13.5. Стратегии ценообразования на основе кривой опыта (логарифмические шкалы)

Инициирование роста цен

Инициировать *рост цен* тоже непросто. Фирма, решающаяся на такой шаг, должна быть уверена в готовности конкурентов принять подобные же меры. Эта готовность, вообще говоря, зависит от преобладающих в данный момент рыночных условий. В особенности это относится к ситуации, когда производственные мощности задействованы полностью, а спрос продолжает расти. Как и в случае со снижением цены, прежде чем предпринимать какие-либо действия, фирме выгодно оценить свои возможности для маневрирования.

Если цена растет, допустимое уменьшение объема реализации, т. е. такое уменьшение, при котором уровень прибыли остается неизменным, определяется по формуле:

$$\text{Допустимое уменьшение объема реализации} = \frac{x}{M^* + x} \times 100 (\%),$$

где x — увеличение цены в процентах, выраженное в виде десятичной дроби. Например, если фирма собирается повысить цену на 9%, а норма валовой прибыли равняется 30%, то

$$\text{Допустимое уменьшение объема реализации} = \frac{9}{30 + 9} \times 100 = 23,08\%,$$

а требуемая ценовая эластичность составит -2,56. Для того чтобы, повысив цену, фирма получила дополнительную прибыль, эластичность рыночного спроса по цене должна быть не выше расчетного значения -2,56.

Ценообразование в условиях инфляции

В условиях инфляции все издержки обычно растут и для поддержания прибылей на приемлемом уровне возникает необходимость в увеличении цен. Общая задача

фирмы формулируется так: цена должна вырасти до такого уровня, чтобы были до и после инфляции были приблизительно равны. Очевидно, что в ходе анализа обязательно нужно принять во внимание снижение объема реализации, обусловленное ростом цен, а также реакцию рынка.

Следует отметить, что компании не всегда должны компенсировать инфляционные эффекты повышением цен. Существуют и неценовые меры, такие как нивелирование увеличения затрат за счет совершенствования производства. С другой стороны, увеличение цены на величину, превышающую темп инфляции, тоже может быть обосновано, если марка обладает конкурентным преимуществом над остальными брендами.

Ценовое лидерство

Стратегия ценового лидерства применяется главным образом на олигополистических рынках. Один из участников отрасли, достигнув определенной величины или рыночной силы, становится лидером. Ведущая компания предпринимает ценовые маневры, которые определенным образом воспринимаются другими игроками.

Как правило, именно *отраслевой лидер* инициирует повышение цен. Наличие лидера способствует регулированию рынка и препятствует слишком частому колебанию цен. Олигополистические рынки с их относительно небольшим числом конкурентов создают благоприятные условия для фирмы-лидера. Такая фирма проводит упреждающую линию поведения и периодически определяет цены. Остальные фирмы признают ее роль и становятся последователями, соглашаясь с ценами лидера. В принципе, стратегия ценового лидерства должна предотвращать ценовые войны и «хищническую» конкуренцию, приводящую к невыгодному для всех конкурирующих компаний снижению цен. Существуют разные типы лидерства:

- *Лидерство доминирующей фирмы*, т. е. фирмы с наибольшей долей рынка. Доминирующая фирма устанавливает цену, по которой реализуют свою продукцию остальные производители. Компания-лидер должна быть влиятельной, признанной, а также должна быть готова поддерживать высокую цену.
- *Барометрическое лидерство* состоит в инициировании необходимых снижений и повышений цен с учетом изменений производственных затрат и роста спроса. В этом случае компании-лидеру требуется эффективная информационная система, снабжающая ее достоверной информацией о спросе и предложении, конкуренции и технологических изменениях.
- *Лидерство с общего согласия*, когда одна из фирм негласно считается лидером, хотя формального признания или соглашения в этом вопросе не существует. Последнее, вообще говоря, противозаконно. Таким лидером может стать наиболее заметная фирма в секторе, например технологический лидер. Эта компания должна быть очень восприимчива к тем потребностям остальных участников отрасли, которые касаются цены и прибыли.

Согласно Э. Кори, эффективность практического применения стратегии ценового лидерства зависит от нескольких факторов [8, с. 177]:

- Лидер должен обладать лучшей маркетинговой информационной системой, чтобы понимать сущность происходящих на рынке событий и своевременно на них реагировать.

- Лидер должен обладать развитыми стратегическими навыками.
- Лидер должен заботиться о благополучии отрасли в целом.
- Ценовой лидер должен применять долгосрочные инструменты оценки качества менеджмента.
- Он должен быть склонен к лидерству и ответственности.
- Его поведение должно обеспечивать стабильность доли рынка в краткосрочной перспективе.

В целом присутствие лидера способствует *стабилизации рынка* и снижает опасность ценовой войны.

Ценовые стратегии для новых товаров

Чем больше новый товар отличается от существующих и чем более инновационный способ удовлетворения потребности он собой представляет, тем он чувствительнее к цене. Решение о цене становится самым главным фактором, — фактором, от которого зависит коммерческий и финансовый успех всего предприятия. После того как фирма проанализирует издержки, спрос и конкуренцию, ей предстоит выбрать одну из двух противоположных стратегий: (а) стратегию высокой начальной цены, когда «снимаются сливки» с высшего сектора рынка, или (б) стратегию низкой начальной цены, обеспечивающую быстрое и мощное проникновение на рынок.

Ценовая стратегия «снятия сливок»

Эта стратегия предполагает продажу нового товара по высокой цене и тем самым ограничивает круг потребителей верхней частью кривой спроса. Такой подход обеспечивает значительные финансовые поступления вскоре после вывода товара на рынок. В его пользу говорит много факторов, но, с другой стороны, для успешного «снятия сливок» необходимо соблюсти ряд условий [9]:

- Стратегию «снятия сливок» можно рекомендовать в случае, когда у фирмы есть основания полагать, что *жизненный цикл нового товара* будет коротким или что конкуренты в ближайшем будущем попытаются воспроизвести товар и выпустить на рынок аналогичный. В этих условиях выпускать новинку по низкой цене экономически невыгодно.
- Когда товар настолько инновационен, что «созревание» рынка будет происходить медленно, а покупателям печем руководствоваться при сравнении новинки с другими товарами, *спрос неэластичен*. Такую ситуацию имеет смысл использовать, установив высокую цену, а впоследствии снижая ее по мере созревания рынка.
- Выпуск товара по высокой цене — это один из способов *сегментирования рынка*. Разные сегменты обладают разной ценовой эластичностью. Высокая первоначальная цена ориентирована на потребителей, не чувствительных к ценам. В дальнейшем, снижая цену, фирма сможет последовательно охватить более эластичные сегменты. Речь идет о временной ценовой дискриминации.
- Когда оценка будущего спроса затруднена, прогнозировать, как будет расти спрос или как будут уменьшаться издержки при низкой цене, *опасно*. В осо-

бенности это касается неотлаженных производственных процессов и ситуаций, когда может иметь место недооценка издержек.

- Эффективный вывод нового товара на рынок требует больших расходов на рекламу и стимулирование сбыта. Когда фирма не располагает достаточными для этого *финансовыми средствами*, установление высокой цены оказывается одним из факторов, определяющих недостаток ресурсов.

Стратегию «снятия сливок» можно назвать осторожной стратегией, скорее финансовой, чем коммерческой. Ее главное преимущество заключается в том, что она не лишает фирму возможности последующих корректировок цены в зависимости от реакции рынка и конкурентов. С коммерческой точки зрения цену всегда легче снизить, чем повысить. Важность этой стратегии заключается главным образом в ее финансовом аспекте, точнее, в том, что фирма уже на раннем этапе высвобождает некоторый капитал, который может быть использован в других целях.

Ценовая стратегия проникновения на рынок

Стратегия проникновения на рынок, предполагает установление низких цен с целью скорейшего завоевания большей доли рынка. Для этого требуется изначальное использование интенсивного сбыта, массовой рекламы, необходимой для развития восприимчивости рынка, и в особенности наличие адекватных производственных мощностей. В этом случае фирма преследует не столько финансовые, сколько коммерческие цели. Для применения стратегии проникновения на рынок требуются следующие условия:

- Спрос должен быть *эластичным по цене* на протяжении всей кривой спроса; не должно быть приоритетных верхних сегментов, а единственной стратегией может стать работа со всем рынком сразу при цене, достаточно низкой, чтобы удовлетворить наибольшее число потребителей.
- При значительном увеличении объема продаж произойдет *снижение, себестоимости продукции*, обусловленное экономией на масштабе или потенциальными эффектами опыта.
- Вскоре после появления на рынке новый товар будет испытывать *сильную конкуренцию*. Угроза появления новых игроков служит достаточно веским основанием для назначения низкой цены. В этом случае стратегия проникновения призвана предотвратить выход конкурентов на тот же рынок. Низкие цены, как говорилось в гл. 8, являются очень эффективными барьерами входа.
- Сегмент дорогих товаров *уже удовлетворен*; в этом случае проникновение на рынок является единственно возможной стратегией развития рынка.
- Потенциальные потребители легко смогут интегрировать новый товар в свою потребительскую или производственную практику; *издержки перехода* на новинку, не считая ее цены, относительно малы, что предоставляет возможность для быстрого охвата массового рынка.

Как мы видим, ценовая стратегия проникновения на рынок более рискованна, чем «снятие сливок». Если фирма планирует в долгосрочной перспективе извлечь из товара прибыль, она может оказаться в ситуации, когда новые игроки воспользуются ее производственными технологиями и получают преимущество в издержках.

Ценообразование в рамках продуктовой линии

Развитие стратегического маркетинга выразилось в активном использовании методов сегментирования и диверсификации, что, в свою очередь, привело к увеличению числа товаров, продаваемых под одними и теми же торговыми марками. Типичная фирма предлагает несколько продуктовых линий, причем внутри каждой из них есть как товары функционально заменяемые, так и взаимно дополняющие друг друга. Такая стратегия развития ассортимента обуславливает взаимозависимость между товарами. Эта взаимозависимость выражается либо в *эффекте замещения* (или каннибализации), либо в *эффекте дополнения*. Так как целью фирмы является оптимизация совокупного результата разных направлений деятельности, налицо необходимость учитывать эту взаимозависимость при определении цен [28].

Опасность эффекта каннибализации

Возможные сценарии каннибализации между двумя торговыми марками одной фирмы, старой и новой, представлены на рис. 13.6. Круги означают покупателей, пересечения кругов — лиц, переключающихся с одной марки на другую. Совокупный рынок определяется внешней границей двух кругов. «Марка А» обозначает совокупность конкурирующих брендов [38]:

- Первый вариант — худший из всех: новая торговая марка не дает фирме никакого бы то ни было преимущества и просто делит рынок со старым брендом. Такая ситуация допустима только тогда, когда норма валовой прибыли новой марки значительно превосходит аналогичный показатель марки существующей.
- Второй вариант лучше, так как новая марка увеличивает объем рынка и свою рыночную долю, правда, никак не затрагивая при этом позицию конкурента. В глобальном смысле такой сценарий окажется прибыльным, если прибыль от реализации товара новым покупателям превысит потери от упущенных сделок со старыми клиентами.
- В третьем сценарии рынок сбыта новой торговой марки пересекается с рынком существующей марки, а также с рынком бренда-конкурента. При этом общий размер рынка фирмы увеличивается за счет привлечения новых потребителей. Как и в предыдущем случае, для определения чистого эффекта необходимо сопоставить приобретенную и потерянную прибыли.
- Четвертый вариант — идеальная ситуация, когда каннибализации нет вовсе. Новая торговая марка отвлекает часть покупателей от конкурента и привлекает новых потребителей. Совокупная доля рынка возрастает; новый бренд обеспечивает позитивное изменение чистого денежного потока [38, с. 72].

Как фирме с несколькими торговыми марками избежать эффекта каннибализации? По мере того как компании выискивают все более тонкие и скрытые определения новых рыночных сегментов, опасность каннибализма возрастает. Для ее уменьшения необходимо стремиться позиционировать бренды фирмы в противовес друг другу и в противовес конкурентам. В определенных пределах каннибализации допустима, если чистый эффект мультимарочной стратегии отвечает коренным стратегическим интересам фирмы в целом.

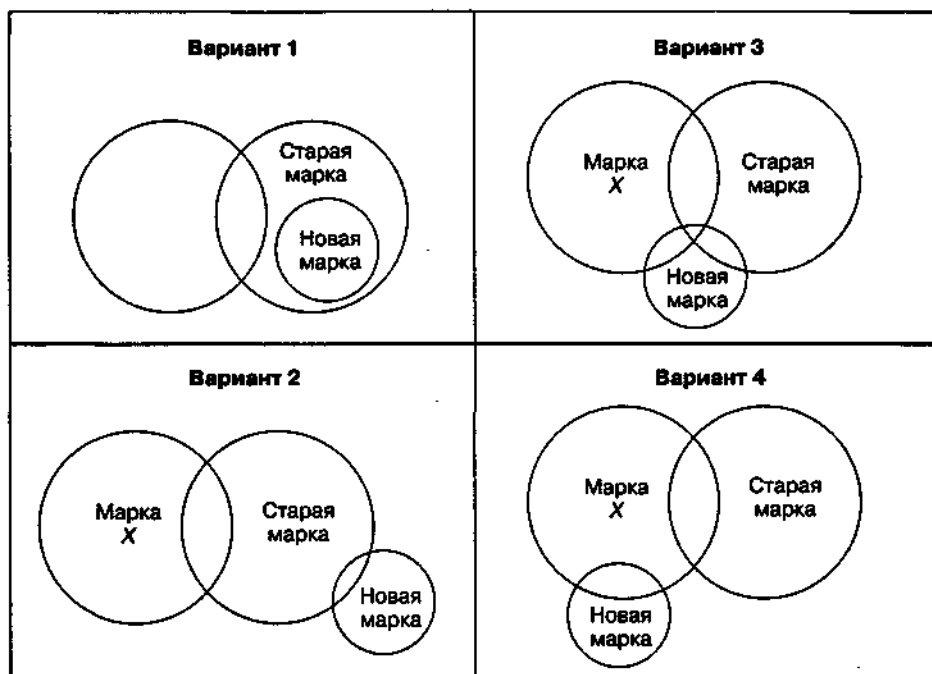


Рис. 13.6. Каннибализм в фирме с несколькими торговыми марками [38]

Coca-Cola — яркий пример компании, отказавшейся от крайне консервативного протекционизма в пользу интенсивного использования своей торговой марки («Соке»). Расширения марки, созданные компанией как добровольно («Diet Coke», «Cherry Coke»), так и под влиянием сложившейся рыночной ситуации («Coke Classic»), представляют собой радикальный отход от традиционного отказа расширять знаменитую марку [38, с. 73].

ЕСЛИ перед фирмой стоит задача увеличения рыночной силы, каннибализм может спровоцировать кратковременное снижение прибыли фирмы.

Концепция перекрестной эластичности

Перекрестная эластичность указывает на степень взаимозависимости товаров, продаваемых одной и той же фирмой под одной и той же торговой маркой. Данная концепция позволяет раскрыть природу взаимозависимости в ситуации, когда она обнаруживается: дополнительность или замещение.

В случае с двумя товарами, А и Б, их перекрестная эластичность определяется следующим образом:

$$\text{Перекрестная эластичность} = \frac{\text{Процентное изменение объема продаж товара А}}{\text{Процентное изменение цены товара Б}}.$$

Если перекрестная эластичность положительна, товары являются заменителями, если отрицательна, они взаимно дополняют друг друга. Если эластичность равна или близка к нулю, товары можно считать независимыми друг от друга.

Использование анализа рентабельности при ценообразовании в рамках продуктовой линии

Сложность ценообразования в рамках продуктовой линии объясняется тем, что помимо взаимозависимости спроса важным фактором является также взаимозависимость издержек. Это имеет место, когда, например, изменение процесса производства одного товара сказывается на себестоимости других изделий. В этом случае при анализе влияния изменения цены товара на остальные элементы продуктовой линии важно учитывать и влияние такого изменения на совокупный результат.

В качестве иллюстрации рассмотрим табл. 13.9. Фирма продает *три взаимозависимых товара* и планирует внести следующие изменения в свою маркетинговую программу:

Увеличив ассигнования на рекламу на £50 тыс., она рассчитывает, что объем продаж товара Б вырастет на 6 тыс. единиц при увеличении его цены на £20 и затрат на упаковку на £5. Ожидается, что при этом продажи товара А снизятся на 1 тыс. единиц (по причине взаимозависимости), а продажи товара В — на 3 тыс. единиц (из-за ограниченной производственной мощности). Вопрос: принимать ли данное изменение маркетинговой программы [2]?

Как предлагаемые перемены скажутся на общем результате? Для ответа на этот вопрос целесообразно оперировать величинами изменений (?). Изменение маржи (М) товара Б составит:

$$\Delta(M) = \Delta(P) - \Delta(C),$$

что в нашем случае равняется

$$\Delta(M) = (+20) - (+5) = +15.$$

Чтобы определить, как изменится совокупный результат, воспользуемся следующим выражением:

$$\Delta(R) = \sum_r [\Delta(Q) \times M + Q \times \Delta(M) + \Delta(Q) \times \Delta(M) - \Delta(F)],$$

Таблица 13.9
Пример ценообразования в рамках продуктовой линии

	Товар А	Товар Б	Товар В
Цена продаж, £	200	220	100
Переменные издержки, £	150	180	80
Маржа на изделие, £	50	40	20
Объем продаж, шт.	20000	15000	10000
Выручка, £	1000000	600000	200000
Постоянные издержки, £	700000	500000	100000
Прибыль от реализации, £	300000	100000	100000
Общая прибыль от реализации, £		500000	

где η — число наименований товаров; F — постоянные издержки. В нашем примере с тремя товарами мы получаем

$$\begin{aligned}\Delta(R) &= (-1000) \times (50) + (20\,000) \times (0) + (-1000) \times (0) - 0 + \\ &+ (+6000) \times (40) + (15\,000) \times (15) + (+6000) \times (15) - 350\,000 + \\ &+ (-3000) \times (20) + (10\,000) \times (0) + (-3000) \times (0) - 0; \\ \Delta(R) &= -50\,000 + 205\,000 - 60\,000; \\ \Delta(R) &= +\text{£}95\,000, \text{ т. е. прибыль увеличится на } 19\%.\end{aligned}$$

Таким образом, новая маркетинговая программа является прибыльной. Общая прибыль при новом объеме продаж товара Б превышает уменьшение прибыли от продаж товаров А и В (их объемы продаж снижаются, а постоянные издержки, наоборот, увеличиваются).

Стратегии ценообразования в рамках продуктовой линии

Когда фирма реализует некоторую номенклатуру взаимосвязанных товаров, цена на каждый из них должна устанавливаться таким образом, чтобы *максимизировать прибыль всей продуктовой линии*, а не прибыль каждого товара в отдельности. Применяемая при этом ценовая стратегия зависит от того, являются ли взаимосвязанные товары дополняющими или конкурирующими друг с другом.

Увязывание цен

Если взаимосвязанные товары не являются заменителями, т. е. дополняют друг друга или независимы, одним из вариантов стратегии фирмы оказывается возможность привязки цен, когда товары можно приобрести как по отдельности, так и пакетом, причем в последнем случае цена оказывается намного ниже суммы цен на отдельные товары. Так как товары не являются заменителями, теоретически возможно убедить потребителей приобрести весь комплект вместо какого-то одного товара в линии. Такая ценовая стратегия повсеместно практикуется, к примеру на рынке автомобилей, аудио- и видеотехники, где вместе с покупкой машины или электроники предлагается набор опций. Рассмотрим, как эта стратегия отражается на прибыли [35, с. 155].

Представим рыночную ситуацию, когда два взаимосвязанных товара предлагаются двум потребителям, каждый из которых может приобрести как один товар, так и оба. Максимальные цены, которые они готовы заплатить, представлены в табл. 13.10.

Таблица 13.10
Пример стратегии увязывания цен

Товары	Потребитель 1, \$	Потребитель 2, \$	Итого, \$
Товар А	12	15	27
Товар Б	25	24	49
Бюджеты	37	39	76

Какой будет наилучшая ценовая стратегия, если исключить продажу товаров «в нагрузку»?

Если предложить каждому потребителю платить максимальную цену, фирма могла бы выручить \$76. Однако такая стратегия пусть и не противозаконна, но труднореализуема, если покупатели достаточно осведомлены.

Назначение наименьшей цены на каждый товар (\$12 на товар А и \$24 на товар Б) может заставить потребителей купить оба продукта, так как их общая стоимость (\$36) будет укладываться в их бюджетные ограничения. Правда, суммарная выручка при этом составит только \$72.

Назначение наибольшей цены на каждый товар (\$15 на товар А и \$25 на товар Б) принесет фирме еще меньшую выручку, \$49 (если оба потребителя купят товар Б), потому что ни тот, ни другой покупатель не смогут позволить себе приобрести оба товара (суммарной стоимостью \$40).

Наилучшее решение — продавать товар А по цене \$15, а товар Б по \$25 и предлагать оба товара по цене \$37. При этом общая выручка составит \$74. «Пакет» стоимостью \$37 могут позволить себе оба потребителя, так как это соответствует их максимальным бюджетным ограничениям [35].

Рассмотренная стратегия «опционального» увязывания в отличие от *«невидимого» увязывания* оставляет потребителю возможность приобрести либо какой-то один товар, либо весь пакет.

Стратегию невидимого увязывания цен практикуют некоторые компьютерные компании. При такой системе покрывается не только себестоимость оборудования и прибыль, но и возможные расходы на внеплановое техническое обслуживание, разработку концепции системы и ее конструирование, стоимость установленного программного обеспечения, затраты на обучение персонала и сервисные услуги.

С точки зрения потребителя, эта стратегия чрезвычайно привлекательна, поскольку *производственная фирма предлагает не просто товар, а целое «решение»*. Однако для успешной продажи решений производитель должен покрывать ожидаемые затраты на предоставление сервисных услуг и поддержание системы в работоспособном состоянии. Такая стратегия привязки, кроме того, открывает возможность для налаживания продолжительных отношений с клиентом и получение информации о его потребностях, что называется, из первых рук.

Правда, в последние годы из-за инфляционного роста стоимости дополнительного обслуживания многие компании начали «развязывать» свои предложения, взимая за услуги дополнительную плату.

Премиальное ценообразование

Эта ценовая стратегия применяется к разным версиям одного и того же товара: улучшенной и базовой, или стандартной, модели. Потенциальные покупатели базовой версии очень чувствительны к цене, чего нельзя сказать о тех, кто выбирает улучшенную комплектацию. При наличии экономии на масштабе фирме невыгодно ограничиваться каким-то одним из двух рыночных сегментов. Наилучшее решение — пользоваться одновременно и эффектом масштаба, и неоднородностью спроса, охватывая оба сегмента: нижний сегмент рынка с низкой ценой и верхний сегмент с премиальной ценой. Проиллюстрируем это конкретным примером.

Возьмем фирму со следующими целевыми ценами: \$50 при объеме реализации 20 единиц и \$35 при объеме реализации 40 единиц. Себестоимость производства улучшенной версии того же товара равна \$10. В каждом периоде товар готовы приобрести 40 потребителей. Половина из них не чувствительна к цене и готова платить \$50 за «продвинутый» товар. Другая половина восприимчива к цене и не станет платить больше \$30. Какую версию товара и по какой цене должна предложить фирма [35, с. 156] ?

Очевидно, что если фирма решит предлагать товар только одному сегменту по одной цене, она не уложится в ограничения в издержках и прибыли. Если она выберет нижний сегмент, то потенциал рынка составит 20 потребителей при максимально допустимой цене \$30, в то время как целевая цена для такого объема продаж равняется \$50. Точно так же, если фирма остановится на верхнем сегменте, при том же рыночном потенциале в 20 человек максимальная цена составит \$50 при целевой цене \$60 ($\$50 + \$10$). Такая стратегия тоже нецелесообразна.

Решить проблему позволяет стратегия премиальной цены. Фирме стоит выпустить в общей сложности 40 единиц продукции и продать 20 из них (стандартная версия) по цене \$30, а другие 20 единиц (улучшенная версия) — по цене \$50. При этом среднерыночная цена будет равна \$40. Целевые цены составят соответственно \$35 и \$45 при рыночных ценах \$30 и \$50. Таким образом, на дешевой версии фирма будет терять деньги, но на дорогой получит ценовую премию, причем сможет с прибылью для себя производить и продавать товар в обоих сегментах [35, с. 156].

Такая ценовая стратегия распространена на многих рынках, в первую очередь на рынках товаров длительного пользования, где разным сегментам потребителей предлагается несколько версий, различающихся ценой и функциональными характеристиками.

Такая же ценовая стратегия может применяться и в сфере услуг. Для этого необходимо ввести модификации пакета предложений, чем, например, с большим успехом пользуются авиакомпании. Их рынок составляют малочувствительные к цене бизнесмены и очень чувствительные к цене туристы. Деловые люди выше всего ценят гибкое расписание полетов. Отправляющиеся на отдых туристы, напротив, в большинстве своем планируют поездки заранее.

Чтобы извлечь выгоду из этих различий, авиакомпании устанавливают высокие цены на билеты и предлагают скидки только тем, кто бронирует места задолго до даты вылета. В результате низкие тарифы предлагаются исключительно на условиях жесткого графика вылета и предназначаются для чувствительных к цене пассажиров, в отношении же второй группы авиакомпания не делает ненужных ценовых уступок [24, с. 169].

Имиджевое ценообразование

Имиджевое ценообразование — одна из разновидностей премиального ценообразования. Цель та же: сформировать у неинформированных покупателей представление о качестве товара или услуги и за счет прибыли, полученной от продажи более дорогой версии, компенсировать пониженную цену, которая устанавливается на более простую комплектацию. Тем не менее этот метод обладает своей спецификой, обусловленной отсутствием реального различия между товарами или торговыми марками, все дело в имиджевом позиционировании и его восприятии покупателями. Такая практика наиболее часто встречается на рынках косме-

тики, одежды, легких закусок и т. д., где важной для потребителя оказывается эмоциональная и/или социальная ценность товара или бренда.

Назначение цен на взаимодополняющие товары

В этом случае фирме необходимо определить цены па взаимодополняющие товары, такие как товары длительного пользования и используемые в процессе эксплуатации аксессуары или расходные материалы. В качестве примеров взаимодополняющих товаров можно привести бритвенные станки и лезвия, автомобили и запасные части к ним, компьютеры и программное обеспечение и т. д. Если покупатели лояльны к производителю товара и желают приобретать оригинальные расходные материалы и аксессуары, появляется возможность установления низкой цены на основное изделие и высоких цен на принадлежности.

Например, фотоаппараты «Kodak» стоят относительно дешево, потому что компания предпочитает зарабатывать деньги на фотопленке. Производителям фотоаппаратов, не торгующим пленкой, для получения той же прибыли приходится устанавливать более высокие цены [15, с. 495].

Чтобы оценить последствия изменения цены в случае с взаимодополняющими товарами, менеджмент фирмы должен проанализировать возможные колебания выручки от реализации и себестоимости не только того товара, о котором идет речь, но и всех остальных продуктов, которых может коснуться это изменение. В качестве иллюстрации рассмотрим ценовую проблему компании, продающей персональные компьютеры и программное обеспечение.

Типичный покупатель этой компании вместе с персональным компьютером приобретает в среднем три программных продукта. Валовая прибыль при продаже одного компьютера составляет \$1 тыс., или 40% от цены реализации, в то время как валовая прибыль при продаже программного обеспечения равняется \$250. Если рассматривать торговлю компьютерами и программами как независимые направления деятельности, то безубыточный объем продаж при снижении цен на 10% составит $33,3\% (-10\% / (40\% - 10\%) = 0,333)$. Другими словами, для получения той же прибыли после снижения цен продажи должны увеличиться на указанную величину.

Насколько вероятно такое увеличение? При продаже компьютера вклад в прибыль (контрибуция) намного превышает 40%, так как каждый покупатель вместе с компьютером приобретает в среднем три программных пакета. Можно говорить о валовой прибыли в размере \$1750 ($\$1000 + (3 \times \$250)$), или 70% от цены реализации. Уточненный безубыточный объем продаж равен $16,7\% (-10\% / (70\% - 10\%) = 0,167)$. Таким образом, компания может снижать цену, даже если продажи вырастут менее чем на 33,3%.

В розничной торговле аналогичная стратегия получила название *убыточного лидерства*. Она предполагает снижение цены на товары известной марки с целью привлечения потребителей в магазин [35, с. 157].

Международное ценообразование

К проблеме ценообразования на зарубежном рынке следует подходить так же, как и к назначению цен на рынке внутреннем, последовательно рассматривая факторы

издержек, спроса и конкуренции. Правда, в ценообразовании международной фирмы, экспортирующей произведенную на родине продукцию, есть своя специфика. Далее мы рассмотрим основные ценовые проблемы фирм-экспортеров.

В основу данного раздела положена работа В. Теристра и Р. Сарати [37].

Трансфертное ценообразование

Трансфертным ценообразованием называется установление цен на товары внутри корпоративной структуры, т. е. цен, используемых при обмене продукцией между подразделениями или зарубежными дочерними компаниями одной организации. В большой международной корпорации эта задача должна решаться как минимум на двух уровнях: (а) ценообразование в производственном и международном подразделениях; (б) ценообразование в международном и зарубежном дочернем подразделениях.

Внутрикорпоративное трансфертное ценообразование

Назначение внутрикорпоративных трансфертных цен имеет своей целью оптимизировать корпоративную прибыль, но не прибыль подразделений. Точнее, перед корпорацией стоит даже не одна, а две цели:

- Трансфертная цена должна быть достаточно высока, чтобы мотивировать производственное подразделение. Имеется в виду, что поставка продукции международному подразделению должна представлять тот же интерес, что и торговля с другими сторонами, в частности участниками традиционной системы сбыта на внутреннем рынке.
- Трансфертная цена должна быть достаточно низка, чтобы обеспечивать конкурентоспособность международного подразделения на зарубежном рынке.

Разумеется, что дивизиональные конфликты в данном случае недопустимы, именно поэтому определяющим фактором должна быть корпоративная прибыль. Рассмотрим следующий пример [37, с. 429].

Допустим, что полная себестоимость изготовления товара в производственном подразделении составляет \$50. Сторонним покупателям товар отпускается по цене \$60, однако для международного подразделения трансфертная цена составляет \$58. Это не совсем выгодно для производственного отделения, так как во втором случае надбавка к цене не достигает обычных 20% (\$8 вместо \$10). Международное отделение добавляет к закупочной цене свои расходы на экспортный маркетинг (\$10), так что экспортная цена равняется \$68. По причине рыночной конъюнктуры отделение не может продавать товар дороже, чем за \$72, т. е. максимальная прибыль составляет \$4. Поскольку это менее чем 6% от объема реализации, у международного подразделения тоже есть повод для недовольства. Однако корпорация в целом зарабатывает \$12 при цене \$72 вместо \$10 при цене \$60, или почти 17% (\$8 поступают от производственного отделения плюс \$4 от международного). Для корпорации такая ситуация может быть очень привлекательной, хотя оба подразделения могут придерживаться иного мнения.

Существуют разные подходы к решению проблемы внутренних трансфертных цен. В частности, имеются два решения: это установление *минимальной цены*, с одной стороны, и *рыночной цены* за вычетом торговой наценки, — с другой. Ры-

ночная цена в данном случае — это цена, которую платит любой сторонний покупатель продукции фирмы. На практике трансфертные цены находятся где-то посередине между этими полюсами и определяются методом «издержки + прибыль». Чему именно равна прибыль, определяется в ходе переговоров между подразделениями, в ходе которых достигается компромисс.

Международное трансфертное ценообразование

Данная ценовая ситуация сложнее, поскольку следует учитывать такие новые факторы, как зарубежная налоговая система, таможенные пошлины, курсы обмена валют, а также уровень заинтересованности международной фирмы в стране-импортере.

Основные аспекты принятия решения о трансфертной цене представлены на рис. 13.7. Принимая во внимание, что в каждой стране существует своя система налогообложения, международной фирме небезынтересно, в какой именно точке она будет аккумулировать прибыль. Для этого ей необходимо ответить на три основных вопроса:

- Каковы налоговые ставки в разных странах?
- Как регламентируется вывоз капитала?
- Каков риск инфляции?

К этим принципиально важным вопросам следует добавить «мнения» налоговых и таможенных органов как на родине экспортера, так и за рубежом.

В целом фирма предпочла бы такую трансфертную цену, которая обеспечивала бы *высокую прибыль в странах с низкими налогами*, т. е. установила бы низкую трансфертную цену для стран с низкими налогами и высокую трансфертную цену для стран с высокими налогами. Внутренние налоговые органы не всегда приветствуют такую финансовую политику, так как не хотят, чтобы налогооблагаемая прибыль «уходила» в другие страны. Зарубежные налоговые службы, наоборот, приветствуют подобную политику, так как у них сумма взимаемого налога возрастает. В итоге налоговые органы страны-экспортера следят за установлением «необоснованно низких» трансфертных цен. Другая причина установления низкой трансфертной цены заключается в методе финансирования новых зарубежных дочерних компаний. Что касается высоких трансфертных цен, то причинами их установления могут быть ограничения вывоза капитала (репатриации прибыли) и опасность девальвации.

Совершенно иного мнения придерживаются иностранные таможенные органы. Они отслеживают слишком низкие трансфертные цены, значительно уменьшающие таможенную стоимость. Таможенные власти многих стран отказывают поставщикам, предъявляющим более низкие трансфертные цены, чем те, по которым дистрибьюторы закупают те же товары на внутреннем рынке.

Нельзя не принимать во внимание и такой фактор, как *уровень заинтересованности* международной фирмы в зарубежной дочерней компании. Если это совместное предприятие или организация-лицензиат, фирма-экспортер предпочтет поставлять товар по высокой трансфертной цене. Назначение низкой цены для совместных предприятий и лицензиатов означает, что часть прибыли «уйдет» на сторону. Если же речь идет о собственном иностранном предприятии, более предпочтительна низкая трансфертная цена.

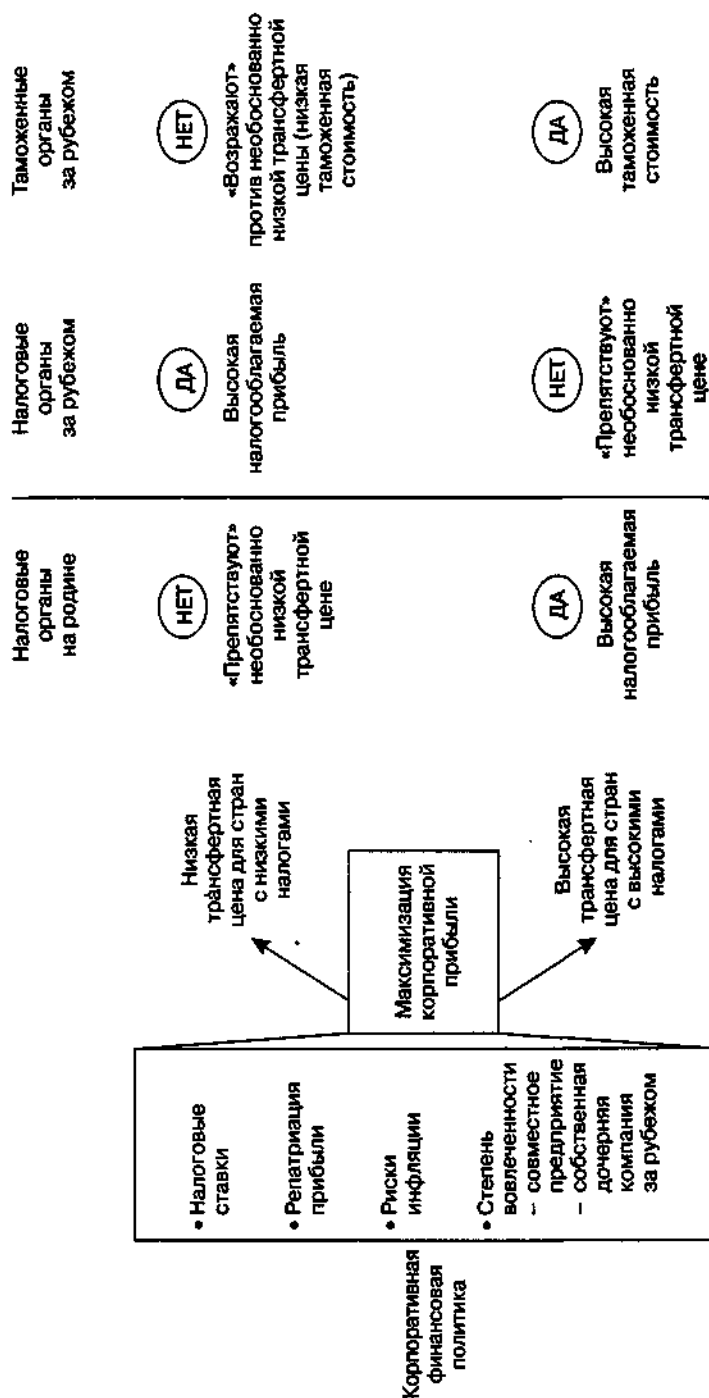


Рис. 13.7. Трансфертное ценообразование при экспорте [37]

Мы рассмотрели важнейшие факторы, которые необходимо принимать во внимание при формировании международной трансфертной ценовой политики. Учитывая многообразие законодательных и налоговых систем стран мира, легко понять, как трудно придерживаться единой международной ценовой политики. На уровне Европейского союза этому способствуют ликвидация нетарифных барьеров и согласование систем налогообложения. И тем не менее еще много лет будут существовать значительные различия между странами. Причина этого не только в различиях налоговой политики, в частности в размере НДС, но и в разных стратегиях позиционирования торговых марок, практикуемых международными компаниями.

Расчет экспортных цен

Значительную часть цены, устанавливаемой для зарубежного рынка, составляют экспортные издержки. Расчеты экспортных цен важны еще и потому, что за ними скрываются договорные обязательства продавцов и покупателей.

В международной торговле применяется ряд специфических терминов, охватывающих разные условия поставки товаров (рис. 13.8). Многие из этих терминов используются достаточно давно и имеют точное значение. За каждой коммерческой транзакцией стоит контракт, или договор купли-продажи, и используемые в этом контракте формулировки четко регламентируют время и место перехода права собственности на груз от продавца к покупателю. Затраты на экспорт могут привести к заметному увеличению цены поставляемого товара и негативно отразиться на его конкурентоспособности за рубежом. Ниже приводятся определения наиболее часто используемых торговых терминов:

- **Франко-завод (Ex Works, ex-factory).** Покупатель принимает товар на территории производственного предприятия продавца и с этого момента берет на себя все риски и затраты. Такое условие поставки выгодно продавцам, так как в этом случае на них накладывается минимум обязательств и ответственности.

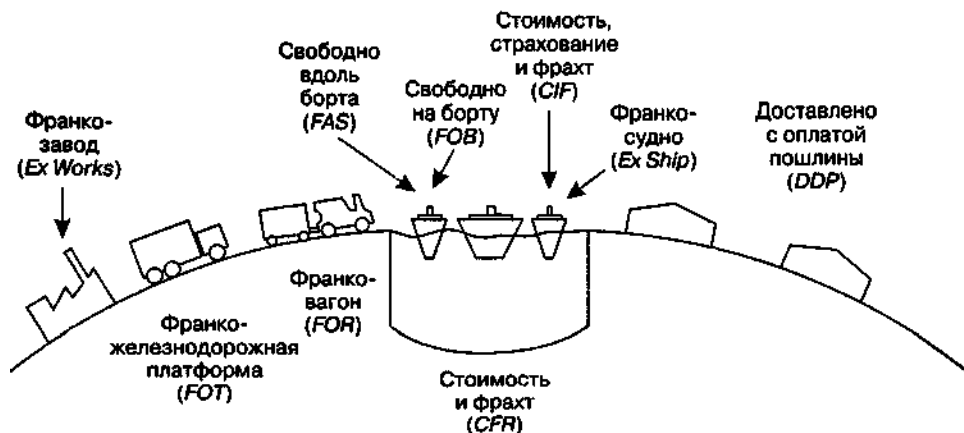


Рис. 13.8. Описание условий поставки товаров [22]

- *Свободно вдоль порта судна (Free Alongside Ship, FAS)*. Продавец должен разместить груз у борта судна или иного средства транспорта и оплатить все возникшие к данному моменту расходы. Ответственность снимается с продавца в момент получения расписки товарной пристани в приеме товара для отправки.
- *Свободно на борту (Free on Board, FOB)*. Обязательства и ответственность продавца заканчиваются в момент погрузки товара на борт корабля (самолета, грузового автомобиля).
- *Стоимость, страхование и фрахт (Cost, Insurance, Freight, CIF)*. Помимо обязательств *FOB*, продавец обязан оплатить расходы по транспортировке товаров до порта назначения, включая страхование на время перевозки.
- *Доставлено с оплатой пошлины (Delivery Duty Paid, DDP)*. Продавец берет на себя все обязательства по доставке товара до указанного места в стране-импортере и оплачивает все расходы, включая растаможивание груза. При заключении такого контракта продавец должен иметь лицензию на импорт продукции, если таковая необходима.

Продавцу выгодна поставка на условиях, когда он несет минимум обязательств и ответственности, например *FOB* завод продавца. В этом случае обязательства снимаются с поставщика в тот момент, когда товар погружен на транспортное средство на его заводе. Покупателю-импортеру, с другой стороны, выгодны условия *CIF*, при которых обязательства налагаются на него только по прибытии груза в страну назначения.

Экспортное ценообразование, ориентированное на рынок

Анализ экспортной цены лучше всего начинать с определения приемлемой цены для зарубежного рынка. Какой должна быть цена или диапазон цен, чтобы продукция фирмы пользовалась спросом за границей? Исходя из этого фирма может определить, в состоянии ли она предложить такую цену, учитывая международную трансфертную цену, экспортные издержки, налоги и таможенные пошлины.

Предположим, фирма поставяет товар широкого потребления в другую страну, а рыночные исследования показывают, что приемлемая рыночная цена эквивалентна \$7 (вставка 13.5).

Итак, цена *FOB* завод составляет \$2,60: при такой цене фирма сможет продавать товар на зарубежном рынке по приемлемой цене \$7,00. В какой мере она соответствует трансфертной цене? Если реальная цена *FOB* завод окажется выше \$2,60, поставка товара на экспорт будет затруднена. В такой ситуации международная фирма может выбрать одну из следующих альтернатив [37]:

- Отказаться от экспорта по причине неконкурентоспособности.
- Снизить трансфертную цену и подумать об использовании предельной экспортной цены — при наличии простаивающей производственной мощности.
- Найти более короткий канал сбыта, например поставлять товар напрямую оптовикам или крупным розничным торговцам.
- Разработать «облегченную» и более дешевую модель для экспорта.
- Рассмотреть возможность производства или сборки за рубежом либо лицензирования, чтобы избежать затрат на экспорт и таможенных платежей.

Вставка 13.5. Определение экспортной цены на условиях *FOB*

1	Рыночная цена на зарубежном рынке		\$7,00
2	Минус розничная наценка, 40% Цена покупки розничного торговца	2,80	4,20
3	Минус наценка оптового торговца, 11% Цена покупки оптового торговца	0,42	3,78
4	Минус наценка импортера, 5% Цена покупки импортера	0,18	3,60
5	Минус НДС на цену с выгрузкой на берег и уплатой таможенных пошлин, 10% Цена товара <i>DDP</i>	0,33	3,27
6	Минус таможенные пошлины на цену с выгрузкой на берег, 9% Цена с выгрузкой на берег, или цена <i>CIF</i>	0,27	3,00
7	Минус расходы на страхование и транспортировку Цена товара <i>FOB</i>	0,40	\$2,60

В любом случае розничная цена на зарубежном рынке не может быть намного ниже розничной цены на внутреннем рынке, чтобы иностранные конкуренты не обвинили компанию в демпинге.

Ценообразование и переход на евро

Сравнение цен на одни и те же товары на международном рынке позволяет обнаружить существование значительных ценовых различий в разных странах, в частности, в странах ЕС (табл. 13.11). Причинами этого могут быть:

- разница в структурах сбытовых каналов;
- разница в торговых наценках в одной и той же категории товаров;
- разница в ставках НДС;
- разница в законодательстве, регулировании и контроле за уровнем цен;
- разница в конкурентной ситуации;
- разница в позиционировании товара в разных странах.

С образованием общего рынка и введением евро рынки становятся более прозрачными, что значительно упрощает сравнение цен. Одним из результатов перехода на единую европейскую валюту должно стать уменьшение разницы цен между странами ЕС, причем с выравниванием по нижней границе ценового диапазона (рис. 13.9а). Если же значительная разница цен сохранится (выше 15%, например), начнутся арбитражные операции и *параллельный импорт*, что также будет способствовать снижению цен до минимального уровня. Такая ситуация может иметь катастрофические последствия для прибыльности, а также для позиционирования продукции фирмы.

Определение европейского ценового коридора

Во избежание снижения цен до минимального уровня Г. Саймон и Е. Качер рекомендуют ввести ценовой коридор на уровне чуть ниже арбитражного (что выгодно

Таблица 13.11

Примеры разницы цен в Европе (цены в долларах США) [6, с. 44]

	Бельгия	Франция	Германия	Италия	Испания
«Coca-Cola» (бутылка 1,5 л)	2,05	1,05	1,89	1,65	1,14
Гамбургер («Big Mac»)	2,86	3,08	2,67	2,48	2,38
«VW Golf GL» (3-дверный)	13553	16317	13999	17056	17356
Неэтилированный бензин (1 л)	0,93	1,03	0,87	0,94	0,73
Химчистка мужской сорочки	3,68	4,67	2,43	2,75	2,92
Билет на автобус или метро	1,32	1,20	2,10	0,83	0,82
Джинсы «Levi's 501»	71	83	81	69	70
«Compaq Presario 2240»	1316	1348	917	1208	1267
День проката автомобиля «Mercedes» С-класса	154	ПО	103	243	113
Час работы переводчика	89	104	78	55	39

для перепродажи по более высокой цене) [32]. Для этого необходимо определить разницу цен, при превышении которой возникает параллельный импорт, учитывая расходы на транспортировку и адаптацию товара, а также торговую наценку. Последняя должна быть достаточно большой, чтобы третьи стороны заинтересовались параллельным импортом.

Как показывает пример во вставке 13.6, введение единой цены приводит к значительному снижению суммарной прибыли. Ограничиваясь пределами двух крайних ситуаций — оптимальная цена для каждой страны в отдельности и оптимальная единая цена для всех стран — мы и должны определить разницу цен, по превышении которой возникает параллельный импорт. Цены необходимо свести к уровню, делающему такие операции невыгодными и при этом минимизирующему снижение прибыли производителей.

Пользуясь данными из вставки 13.6, можно увидеть, что при разнице цен в 15% ценовой коридор составляет $P_a = 7,98F$, $P_s = 9,39F$, а суммарная прибыль равна 224,2F, т. е. меньше всего на 2,07% по сравнению с исходным оптимальным решением.

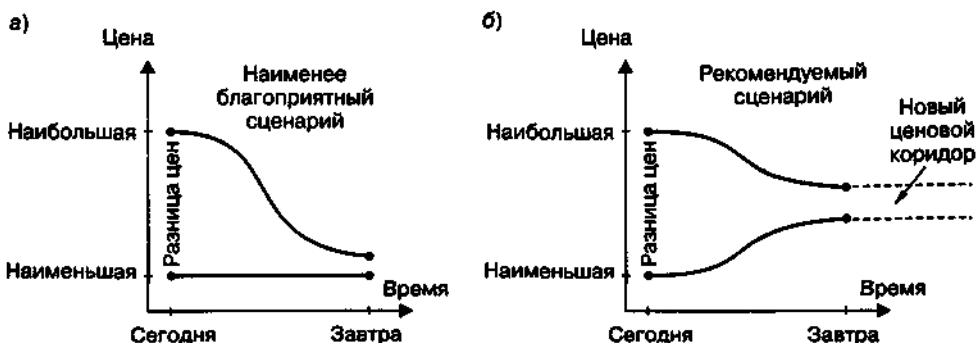


Рис. 13.9. Сценарии изменения цен в Европе [32]

Вставка 13.6. Разные цены или единая цена? [32]

Рассмотрим случай, когда производитель представлен на двух рынках, один из которых (страна А) отличается более высокой чувствительностью к цене, чем другой (страна Б). Предположим, что предельные (маржинальные) издержки равны 5 франкам (F) и что функции спроса в двух странах имеют вид

$$Q_a = 100 - 10,0 P_a \text{ при ценовой эластичности } \varepsilon = -3,$$

$$Q_b = 100 - 6,67 P_b \text{ при ценовой эластичности } \varepsilon = -2.$$

Оптимальные цены для каждой страны в отдельности будут равны

$$P_a^* = 5 [-3 / (-3) + 1] = (5) \times (1,5) = 7,5F,$$

$$P_b^* = 5 [-2 / (-2) + 1] = (5) \times (2,0) = 10,0F.$$

Суммарная прибыль составит 229F, однако разница цен между странами, рассчитанная по отношению к наибольшей цене, очень велика — 25%.

Если же производитель установит единую цену, базовая функция спроса примет вид

$$Q_b = 200 - 16,67 P_{ab} \text{ при ценовой эластичности } \varepsilon = -2,43.$$

Оптимальная цена будет равна

$$P_{ab}^* = 5 [-2,43 / (-2,43) + 1] = 8,5F,$$

а прибыль равна 204F. Ценовой разрыв между двумя странами ликвидирован, но прибыль на 10,9% ниже, чем в предыдущем случае.

Предлагаемое Г. Саймоном и Е. Качером решение довольно интересно, к тому же оно допускает и увеличение и снижение цен. Однако оно не всегда применимо для нейтрализации параллельного импорта, так как единственным стимулом для этого является разница цен между странами. Параллельный импорт может иметь место и при других обстоятельствах — когда параллельный импортер «пользуется» стратегией главного импортера (см. [34]).

Резюме

При выборе ценовой стратегии необходимо принимать во внимание два типа ответственности: внутреннее, т. е. установление цены с учетом ограничений в издержках и нормы прибыли, и внешнее, т. е. установление цены в зависимости от ценовой чувствительности покупателей и цен конкурентов. Методы ценообразования на основе издержек (определение цены безубыточности, целевой цены и цены с надбавкой к издержкам) представляют собой первый, необходимый шаг, когда просчитываются финансовые последствия различных ценовых стратегий. В условиях рыночной экономики ценообразование исключительно на основе финансовых потребностей фирмы недопустимо, так как именно потребитель определяет, какие товары удастся продать, а какие нет. В методах ценообразования, ориентированных на спрос, центральное место занимает понятие ценовой эластичности, хотя эмпирически эту величину трудно определить с достаточной точностью. Для количественной оценки ценовой эластичности необходимо знать, какие факторы влияют на чувствительность покупателей к ценам. Ценообразование, базирующееся на установлении ценности товара, — это ориентированный на потребителя

метод, представляющий собой дальнейшее развитие мультиатрибутивной концепции товара. Гибкие ценовые стратегии (скидки на различных рынках, периодические и случайные скидки) применяются главным образом по причине неоднородности ценовой чувствительности потребительской массы. При ориентированном на конкуренцию ценообразовании учитываются два вида факторов: конкурентная структура рынка и воспринимаемая ценность товара. Одной из целей анализа конкурентов в ценообразовании является оценка их способности к ценовым действиям и противодействиям. Отдельного внимания заслуживают такие аспекты, как установление цен на новые товары («снятие сливок» либо проникновение на рынок), ценообразование в рамках продуктовой линии (увязывание цен, премиальное ценообразование, имиджевое ценообразование и назначение цен на взаимодополняющие товары) и международное ценообразование (трансфертные цены и экспортные издержки).

Вопросы и задания

1. Фирма-дистрибьютор в среднем продает 300 единиц товара в неделю. Она закупает его по цене \$2,50, а реализует по \$3. Если в течение одной недели дистрибьютор будет предлагать 10%-ную скидку, сколько единиц товара он должен будет продать, чтобы валовая прибыль осталась неизменной?
2. Компания «Альфа» реализует товар на рынке, характеризующемся ценовой неэластичностью. Объем реализации составляет 30 тыс. шт. в год. Операционные данные о товаре приведены в таблице:

Переменные затраты на единицу продукции	\$9,90
Постоянные затраты на единицу продукции	\$3,30
Итого	\$13.20
Отпускная цена	\$19,80
Прибыль на единицу продукции	\$6,60

Фирма хочет увеличить объем продаж на 3 тыс. шт. Для этого она составляет отдельный рекламный бюджет в размере \$39 600 в год. Каким должно быть минимальное увеличение цены, чтобы прибыль фирмы осталась без изменения?

3. *Elbe Company* производит и реализует товар, отличающийся от продукции конкурентов лучшим дизайном. Среднерыночная цена равняется \$50, а емкость рынка составляет 1 млн шт. Доля рынка *Elbe* — 10%. Ценовая эластичность спроса на эту категорию товаров варьируется в диапазоне от -1,7 до -2,0. Ниже приводятся операционные данные по компании *Elbe*.

Переменные затраты на единицу продукции	\$20
Постоянные затраты	\$2000000
Ожидаемый уровень рентабельности	10%
Инвестированный капитал	\$10000000

Отдел маркетинговых исследований провел анализ имиджа торговой марки «Elix» и ее приоритетного конкурента, марки «Lumina». Получены следующие оценки важности атрибутов для данной товарной категории: 0,50 / 0,25 / 0,25; оценки по маркам: 10 / 6 / 9 у «Elix» и 8 / 7 / 9 у «Lumina». Рассчитайте целевую цену, цену, отвечающую ценности товара и оптимальную цену. Какую ценовую стратегию вы рекомендуете?

4. У *New Style Company* два подразделения, *X* и *Y*. Подразделение *X* производит товар «Альфа». Его операционные данные:

Переменные затраты (материалы)	\$6
Оплата труда	\$4
Постоянные затраты	\$2
Итого	\$12

Структура рынка, на котором продается товар «Альфа», близка к совершенной конкуренции. Рыночная цена равняется \$16. Также «Альфа» поставляется подразделению *Y*. Объемы продаж на рынке требуют издержек в размере \$2 на одно изделие. Если учесть, что спрос на «Альфу» велик настолько, что подразделение *X* может работать на полную мощность, по какой трансфертной цене товар должен отпускаться подразделению *Y*?

Глава 14

ОРИЕНТАЦИЯ НА РЫНОК ПРИ ПРИНЯТИИ РЕШЕНИЙ О КОММУНИКАЦИЯХ

В гл. 1 мы отмечали, что маркетинг — это ориентированный на действия процесс и одновременно философия бизнеса. Для его успешной реализации необходимо, чтобы стратегические решения фирмы подкреплялись динамичными программами действий, без которых надежды на коммерческий успех практически нет. Чтобы продать товар, недостаточно назначить конкурентоспособную цену и предложить его потенциальным покупателям через четко структурированную сбытовую сеть. Необходимо также информировать целевых потребителей об отличительных качествах товара и стимулировать спрос. Эффективная маркетинговая стратегия требует разработки коммуникационной программы, перед которой стоят две взаимосвязанные цели: *информировать* потенциальных покупателей о товарах и услугах и *убедить* их совершить покупки. Эта программа использует различные способы коммуникации, самыми главными из которых являются личная продажа, реклама, стимулирование сбыта (продвижение) и паблик рилейшнз (связи с общественностью). В данной главе рассматриваются основные стратегические решения, которые принимает фирма при разработке коммуникационной программы (рис. 14.1).

Цели главы

Изучив эту главу, вы получите представление о:

- характере разных форм маркетинговой коммуникации;
- этапах разработки эффективной коммуникационной программы;
- целях и задачах личной продажи;
- различных целях рекламы;
- задачах и результатах стимулирования сбыта;
- целях паблик рилейшнз и спонсорства.

Природа и роль маркетинговых коммуникаций

Как отмечалось в гл. 1, для обеспечения эффективного согласования спроса и предложения между торговыми партнерами должны быть организованы коммуникационные потоки, способствующие процессу обмена. Фирма-производитель в состоянии инициировать эти коммуникационные потоки и осуществлять контроль над ними с целью создания торговой марки или корпоративного имиджа, соответствующих ее стратегическим целям.

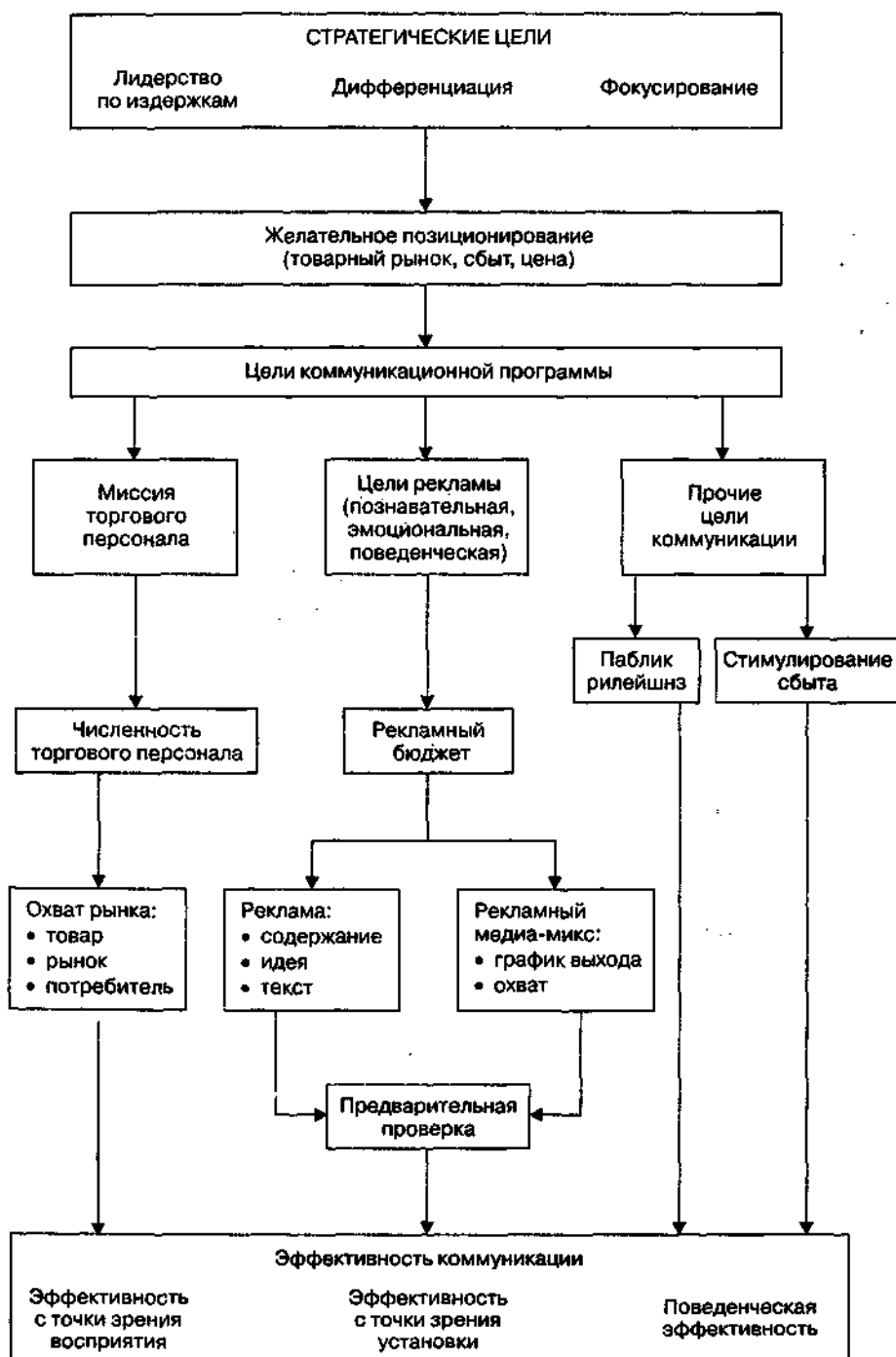


Рис. 14.1. Решения о коммуникации

Комплекс маркетинговых коммуникаций

Под маркетинговыми коммуникациями подразумевают все виды *сигналов и сообщений*, разработанных фирмой для различной аудитории: потребителей, торговых посредников, поставщиков, акционеров и органов власти, а также для ее собственного персонала. Четыре основных способа коммуникации — реклама, личная продажа, стимулирование сбыта и паблик рилейшнз — составляют *комплекс коммуникации*, или коммуникацию-микс. Каждый из этих способов обладает своими характеристиками:

- *Реклама* — односторонняя, платная форма неличной массовой коммуникации, призванная создавать благоприятное впечатление о рекламируемом товаре, имеющая четко определенного спонсора.
- *Личная продажа* имеет своей целью организовать вербальный диалог с потенциальными и существующими покупателями для передачи индивидуальных сообщений, в ближайшей перспективе направленных на заключение сделки. Кроме того, это еще и способ сбора информации для фирмы.
- *Стимулирование сбыта* включает в себя различные кратковременные стимулы, обычно предлагаемые на временной или территориальной основе, призванные стимулировать немедленное совершение покупки и ускоренный сбыт продукции.
- *Паблик рилейшнз (связи с общественностью)* включают различные действия, направленные на формирование позитивного корпоративного имиджа и создание атмосферы понимания и взаимного доверия между фирмой и разными аудиториями. В данном случае целью коммуникации является не столько продажа, сколько обретение моральной поддержки экономических инициатив фирмы со стороны общественного мнения.
- *Прямая реклама*. К традиционным способам коммуникации следует добавить прямую почтовую рассылку, торговлю по каталогам, участие в выставках, телемаркетинг и т. д.

Хотя все эти средства коммуникации значительно отличаются друг от друга, во многом они имеют взаимодополняющий характер. Таким образом, вопрос заключается не в том, нужны ли фирме реклама и стимулирование сбыта, а скорее в том, как распределить общий коммуникационный бюджет между разнообразными инструментами, учитывая характеристики товара и выбранные цели коммуникации.

Процесс коммуникации

Любая коммуникация представляет собой обмен сигналами между отправителем и получателем, а также использование системы кодирования и декодирования, благодаря которым создаются и интерпретируются сообщения. На рис. 14.2 представлены девять элементов процесса коммуникации [19, с. 568]:

- *Отправитель*: сторона, посылающее сообщение другой стороне.
- *Кодирование*: процесс трансформации сообщения в образы, язык, знаки, символы и т. д.
- *Сообщение*: информация или заявление, которое отправитель намеревается донести до получателя.

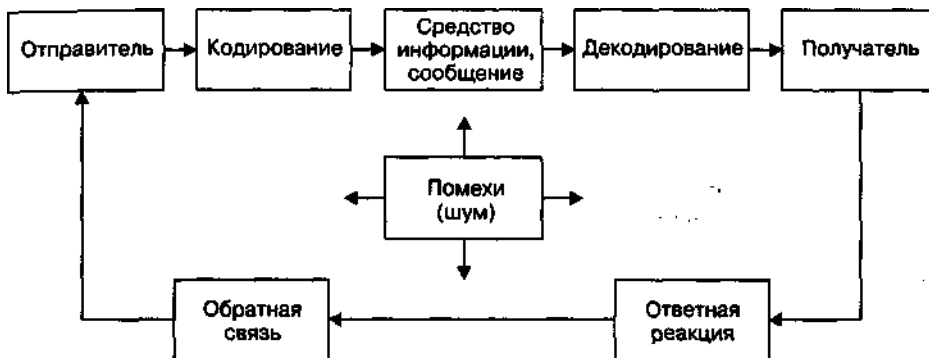


Рис. 14.2. Процесс коммуникации

- *Медиа*: коммуникационный канал, через который сообщение передается от отправителя к получателю.
- *Декодирование*: процесс, в ходе которого получатель придает смысл переданным символам.
- *Получатель*: целевая аудитория.
- *Ответная реакция*: совокупность реакций получателя после ознакомления с сообщением.
- *Обратная связь*: часть реакции целевой аудитории, передаваемая получателем отправителю.
- *Помехи*: искажения, возникающие в процессе коммуникации.

Рисунок 14.2 показывает, каким образом взаимосвязаны между собой эти девять факторов. Он же позволяет определить условия эффективной коммуникации. Таких условий четыре:

- *Цели коммуникации*. Отправители должны знать, какие аудитории они хотят охватить и какой тип реакции получить. Это предполагает выбор целевой аудитории и постановку конкретных целей коммуникации. Как правило, этим занимаются специалисты по стратегическому маркетингу.
- *Создание сообщения*. Создатели коммуникационных сообщений должны обладать навыками кодирования информации, равно как и понимать, каким образом сообщения декодируются представителями целевой аудитории. Это предполагает продуманную разработку рекламных обращений и обеспечение (путем проверки) надлежащей их обработки целевой группой для создания желаемого коммуникационного эффекта.
- *Медиа-планирование*. Данное условие может иметь два варианта выполнения. Во-первых, это выбор средств информации, т. е. решение вопроса, «каким образом» охватить целевую аудиторию наиболее эффективно, во-вторых, это составление графика коммуникаций, т. е. решение относительно того, «как часто» необходимо контактировать с целевой аудиторией для достижения поставленной цели коммуникации.

Последние две задачи обычно выполняют рекламные агентства и/или агентства, специализирующиеся на медиа-планировании.

- *Эффективность коммуникации.* Рекламодатель должен изучить реакцию аудитории на свое сообщение и определить, в какой мере достигнуты цели коммуникации. Это еще одна задача маркетинг-менеджмента.

Применение концепции маркетинга к рекламе позволяет сделать вывод, что сообщения должны быть связаны с опытом и впечатлениями покупателей, т. е. быть «написанными» на понятном им языке. Указанные четыре условия эффективной коммуникации обуславливают разнообразные решения, принимаемые в рамках любой программы маркетинговых коммуникаций.

Личные и неличные коммуникации

Двумя наиболее важными способами маркетинговой коммуникации являются личные коммуникации, осуществляемые торговым персоналом, и неличные, реализуемые в виде рекламы в средствах информации. Задача фирмы — знать, в каком случае прямое вмешательство торговых представителей окажется эффективнее рекламы. В табл. 14.1 сравниваются основные характеристики двух видов коммуникации.

Таблица 14.1
Сравнение личной и неличной коммуникации [3, с. 398]

Элементы процесса коммуникации	Личная коммуникация	Неличная коммуникация
Целевая аудитория	• Четко определена	• Используются усредненные характеристики
Сообщение	• Индивидуально • Много аргументов • Слабый контроль над формой и содержанием	• Стандартно • Мало аргументов • Сильный контроль над формой и содержанием
Медиа	• Персонализированный, личный контакт • Мало контактов	• Обезличенный контакт • Несколько контактов
Получатель	• Длительное внимание • Слабое влияние ошибок декодирования	• Непостоянное внимание • Сильное влияние ошибок декодирования
Ответная реакция	• Возможна немедленная поведенческая реакция	• Немедленная поведенческая реакция затруднена

Из этого сравнения следует:

- Личная продажа, безусловно, наиболее эффективный и влиятельный способ коммуникации. Однако контакт торгового представителя с потенциальным покупателем обходится почти в сто раз дороже рекламного обращения.
- Реклама в средствах информации выгодно отличается от личной продажи тем, что позволяет в короткий срок охватить большое число людей, в то время как торговый представитель за день может посетить ограниченное число клиентов.
- Когда товар оказывается сложным, трудным в обращении и предназначенным для ограниченного числа потребителей, торговый представитель, бес-

спорно, действует эффективнее рекламного обращения, которое непременно оказывается слишком обобщенным и упрощенным.

- Торговый представитель работает напрямую и может принимать заказы у потребителей, тогда как реклама «работает» благодаря тому, что осведомляет о торговой марке и формирует установки. Данные эффекты зачастую имеют долгосрочный характер.

Следовательно, в любой ситуации, когда для коммуникации не важен личный фактор, реклама оказывается экономичнее при затратах как денег, так и времени. Новейшие разработки в сфере рекламы и вовсе сочетают в себе преимущества того и другого подхода, что как раз и является целью интерактивной рекламы, или рекламы с откликом потребителя.

Учитывая сказанное выше, становится понятно, почему фирмы — поставщики товаров производственного назначения выделяют на личную продажу большую часть коммуникационных бюджетов, чем торговцы потребительскими товарами.

Расходы на коммуникации

Общие *расходы на коммуникации* подсчитать трудно по причине фрагментарности имеющейся информации. Кроме того, в данной сфере встречаются величины совершенно разных порядков. И все же принято считать, что на личные коммуникации, т. е. на коммуникации с участием торгового персонала, тратится намного больше средств, чем на рекламу. Кроме того, на индустриальных рынках личные коммуникации занимают более видное место, чем на рынках потребительских товаров.

Данные из табл. 14.2 позволяют оценить относительную величину расходов на рекламу в восьми европейских странах, а также сравнить относительный вес необычайно больших и малых рекламных бюджетов. Анализ этих данных позволяет сделать следующие выводы:

- 60% всех затрат на рекламу составляют коммуникационные бюджеты ниже средней величины.
- Наиболее важный способ продвижения — прямой маркетинг (20,6%). За ним следуют реклама в печатных изданиях (19,2%), стимулирование сбыта (18,1%) и телевизионная реклама (15,3%).
- Наибольшие темпы роста наблюдаются в прямом маркетинге (после рекламы в кинотеатрах, составляющей минимальную часть всех затрат на коммуникации).
- В течение последних лет общая величина расходов на рекламу увеличивается в среднем на 5% в год.

В таблице приведены агрегированные данные по восьми странам Европы. Те же сведения с разбивкой по странам можно найти в монографии [15].

Затраты на личную продажу продолжают увеличиваться главным образом на рынках товаров производственного назначения. В то же время стоимость одного рекламного контакта неуклонно снижается: избирательность средств информации становится все выше.

Опрос представителей компаний, входящих и список «Fortune 1000», показал: если в 1970 г. средняя стоимость личного контакта с потенциальным покупателем равнялась \$100, то в 1995 г. она превысила \$500, т. е. за 15 лет выросла

Таблица 14.2

Расходы на маркетинговые коммуникации в Европе (Германия, Великобритания, Франция, Италия, Испания, Нидерланды, Бельгия, Швейцария) [15]

	1996 г.		1997 г.		1997/1996 г.
	\$ млн	процент	\$ млн	процент	процент
Печатные издания	25355	19,5	26324	19,2	3,8
Ежедневные издания	10070	7,7	10463	7,6	3,9
Бесплатная пресса	3584	2,8	3679	2,7	2,6
Журналы	7423	5,7	7756	5,7	4,5
Профессиональные издания	4277	3,3	4426	3,2	3,5
Телевидение	19556	15,0	20941	15,3	7,1
Радио	3029	2,3	3191	2,3	5,3
Постеры	3558	2,7	3782	2,8	6,3
Кинотеатры	503	0,4	555	0,4	10,2
Итого реклама в СМИ	52001	40,0	54792	40,0	5,4
Прямой маркетинг	26063	20,1	28219	20,6	8,3
Телефонные справочники	5014	3,9	5212	3,8	3,9
Стимулирование сбыта	23698	18,2	24839	18,1	4,8
Спонсорство	4805	3,7	4975	3,6	3,5
Выставки	11422	8,8	11831	8,6	3,6
Прочее	7548	5,8	7824	5,7	3,7
Итого прочие виды коммуникации	77950	60,0	82282	60,0	5,6
Интернет	5		33	Не указано	Не указано
Итого	129956	100,0	137108	100,0	5,5

в пять раз. Другое исследование показало, что для заключения сделки с существующим покупателем требуются три личных контакта, с новым клиентом — семь [25]. Эти данные по стоимости личных контактов следует сравнивать с затратами на один рекламный контакт. Так, в 1987 г. стоимость одного контакта в форме журнального рекламного объявления оценивалась в 17 центов [12].

Сопоставление затраты на разные виды коммуникации привело к общей переоценке относительной роли рекламы и личной продажи в свете появления новых коммуникационных каналов, таких как онлайн-коммуникации. В табл. 14.3 приведены данные о расходах на содержание торгового персонала на некоторых индустриальных рынках С Ш А.

Таблица 14.3
Расходы на содержание торгового персонала [4]

Отрасль промышленности	Расходы на торговый персонал в процентах от товарооборота	Отрасль промышленности	Расходы на торговый персонал в процентах от товарооборота
Сельское хозяйство	13,8	Инструменты	9,3
Организация досуга	2,3	Металлорежущие станки	3,9
Химия	14,3	Производство тканей	6,8
Средства коммуникации	9,0	Офисная техника	3,3
Строительство	6,8	Бумажная продукция	1,5
Электронные компоненты	19,0	Металлургия	4,1
Электроника	21,0	Печать/издательское дело	10,8
Металлические изделия	2,7	Резина/пластмассы	7,7
Продовольственные товары	3,4	Оптовая торговля	7,4
Средняя величина	6,2		

Из таблицы видно, что в деловом маркетинге, как и следовало ожидать, доля расходов на торговый персонал выше, чем в маркетинге товаров широкого потребления.

Личная продажа, или личные коммуникации

Личная продажа — самый эффективный способ коммуникации на некоторых стадиях процесса покупки, особенно когда необходимо сформировать предпочтения и подтолкнуть потребителя к решению о покупке. В связи с развитием коммуникационных технологий роль продавцов в настоящее время претерпевает серьезные изменения. Их роль в стратегическом маркетинге возрастает, а рутинные задачи возлагаются на более дешевые неличные способы коммуникации.

Цели и задачи торгового персонала

Первый шаг при разработке стратегии личной коммуникации состоит в определении роли торгового персонала в общей маркетинговой стратегии. Сделать это можно лишь при условии, что фирма четко представляет, какие взаимоотношения с потребителями она хочет сформировать на каждом товарном рынке.

Как показано на рис. 14.3, существуют три вида деятельности торгового персонала:

- *Продажа*, включающая в себя выявление потенциальных покупателей и контакты с ними, ведение переговоров и собственно заключение сделок.



Рис. 14.3. Задачи торгового персонала [25]

- *Обслуживание*, включающее доставку, техническое сопровождение, послепродажное обслуживание, мерчандайзинг и т. д.
- *Сбор информации*, состоящий из проведения маркетинговых исследований, делового наблюдения, мониторинга деятельности конкурентов, анализа потребностей и пр.

Таким образом, продавцы — это не только коммерческое орудие фирмы, но еще и важный элемент маркетинговой информационной системы.

На практике в зависимости от важности той или иной из вышеуказанных функций за терминами «продавец» и «торговый представитель» могут стоять самые разные обязанности. Можно выделить следующие категории торговых работников:

- Задача *работника службы доставки* заключается в физическом предоставлении товара покупателю.
- Роль *продавца торгового зала* состоит в том, чтобы помогать потребителям делать выбор и принимать у них заказы. Продавцы работают в местах продажи или стоят за стойками.
- *Коммивояжер* посещает розничных торговцев или оптовиков, принимает у них заказы и выполняет такие не связанные напрямую с продажей функции, как контроль за уровнем запасов, прием жалоб от торговцев т. д.
- Задача *мерчандайзера* — не продавать товар, а организовывать его продвижение в местах продажи, следить за обеспечением этих мест рекламными носителями.
- *Представитель-миссионер* не вправе принимать заказы. Он должен информировать и обучать потенциальных пользователей. Именно такую роль исполняют медицинские представители в фармацевтической промышленности.
- *Инженер по продажам* обладает техническими знаниями и работает в роли консультанта покупателя, предлагая последнему помощь и консультации. Такая должность принята, например, в компании *IBM*.

- *Торговый представитель* — это независимый продавец, торгующий товарами длительного пользования, такими как автомобили и пылесосы, или услугами типа страхования, где очень важен творческий подход к продаже.
- *Посредник* отвечает за финансовое обеспечение масштабных промышленных проектов и ведение переговоров с представителями органов власти и партнерами по бизнесу.

Определив «миссию» торговых работников, можно переходить к следующей проблеме: к организации коммерческих связей и распределению задач между торговым персоналом, сбытовой сетью и средствами коммуникации.

Место личной продажи в маркетинге-микс

Вообще говоря, важнейшей функцией продавца было и остается удовлетворение потребности в двусторонней коммуникации, необходимость в которой возникает у хорошо информированных потребителей, желающих знать, как товар может быть адаптирован к их запросам. С точки зрения фирмы эффективность торгового персонала связана главным образом со способностью продавцов собирать и передавать информацию. Это увеличивает скорость приспособления фирмы к рыночным изменениям. Вот как определяет роль торгового персонала одна японская фирма:

Продавец — незаменимый источник информации. Продавцов необходимо учить: (а) прислушиваться к потребителю, что гораздо важнее умения убедительно говорить и пользоваться «десятью секретами успешной продажи»; (б) скромно вести себя, когда фирма подвергается критике, что намного важнее воинствующей гордости вроде «товары фирмы X — самые лучшие»; (в) быть солидарным с другими торговыми работниками и с фирмой, что благоприятствует обмену инновациями, и не уподобляться недалекому продавцу, стремящемуся лишь выполнить личный план продаж ради собственного материального благополучия [34, с. 59–75].

С изменением представлений о роли продавцов возрастает степень их прямого участия в стратегическом маркетинге. В дополнение к операционным маркетинговым функциям торговые работники теперь осуществляют ряд функций стратегического характера. Типичными *функциями торгового персонала* являются:

- Обеспечение принятия новых товаров потребителями.
- Поиск новых покупателей.
- Поддержание лояльности потребителей.
- Техническое обслуживание с целью содействия сбыту.
- Сообщение информации о товаре.
- Сбор информации.

Некоторые из этих сбытовых целей, такие как обеспечение принятия новых товаров, поиск новых покупателей и сбор информации, относятся к стратегическому маркетингу. Таким образом, продавцы могут играть важную роль в стратегическом маркетинговом процессе, а именно участвовать в разработке товарной политики в качестве поставщиков информации о покупательских потребностях.

Коммерческие переговоры

Продажа — конечный результат всего маркетингового процесса. Это центр свободного и конкурентного обмена, который представляет собой сердце рыночной экономической системы. В основе коммерческого обмена лежит процесс переговоров. В сфере потребительских товаров этот процесс — во всяком случае в промышленно развитых странах — в формальном виде почти не применяется. Однако в ситуациях, когда потребители лучше информированы, умнее и готовы идти на компромисс, выбирая между брендами производителей и брендами магазинов, между различными ситуациями потребления и т. д., переговоры могут иметь место. Впрочем, в каких бы условиях ни заключалась сделка, она всегда предполагает переговорный процесс, механизмы которого необходимо четко понимать.

Основные принципы переговоров

Если рассматривать переговоры как инструмент продажи, то их можно определить как систему принятия решений, когда участники соглашаются действовать с общего согласия, а не самостоятельно. Существует множество разнообразных примеров переговоров, однако Ч. Дюпон предлагает следующее определение [9, с. 11]:

Вид деятельности, в ходе которой два или более участника встречаются лицом к лицу и, в случае возникновения разногласий и взаимной зависимости, предпочитают или считают разумным добровольно искать взаимоприемлемое решение, которое позволило бы им — возможно, временно — инициировать, сохранять или развивать отношения.

Это определение включает шесть элементов:

1. Встреча лицом к лицу, напрямую или косвенно, предполагает коммуникацию. Эта коммуникация может принимать разные формы (вербальную, письменную, формальную, тайную). Переговоры происходят лицом к лицу, следовательно, требуют контакта, определенного ритуала, особой процедуры проведения и т. д. Важно понимать, что эти ритуалы и процедуры могут быть разными в зависимости от страны и культуры.
2. Между сторонами наблюдается *конфликт интересов*. Различия в интересах как раз и служат причиной переговоров и могут быть разительными: от простой разницы в интерпретации до финансовой проблемы или фундаментального конфликта ценностей.
3. Стороны по причине своей взаимозависимости *имеют нечто общее*. Каждый участник переговоров может действовать (осуществлять проект, подписывать договор, разрешать конфликт) с согласия своего партнера.
4. *Согласие является взаимоприемлемым*. Тот факт, что каждая сторона признает заключенное в соглашении решение приемлемым, не исключает непостоянства такого решения. Более того, согласие не означает поиска компромисса или равновесия или даже равного распределения ресурсов и затрат.
5. *Стороны, по крайней мере временно, ограничены добровольными взаимоотношениями*. Каждый из участников сам решает, стоит ли ему начать, продолжить или прекратить переговоры. Участвующие в переговорах стороны объединены стремлением уладить противоречия и преодолеть расхождения. Это предполагает, что каждая из сторон намеревается прийти к соглашению. Тот факт,

что вы должны принять участие в переговорах, еще не означает, что вы обязаны их вести.

6. Переговоры — *рациональная процедура*. В ходе переговоров между сторонами возникают вопросы раздела ресурсов или обмена ими. Переговоры предполагают движение навстречу другой стороне и продвигаются за счет стремления прийти к согласию. Партнеры имеют как противоположные, так и общие интересы, но не выстраивают отношения с позиции силы, демонстрируя ее своему сопернику, и не апеллируют к третьей стороне.

Из сказанного выше следует, что переговоры лежат в основе философии бизнеса, преобладающей в ориентированной на рынок компании.

В переговорах, этих отношениях равноправного по сути обмена, когда каждый участник стремится уговорить или убедить другого, но не пытается доминировать, заключен весь смысл концепции маркетинга. Это можно рассматривать как основное направление развития глобальной цивилизации, в которой на смену войнам приходят торговцы [6, с. 417].

Характеристики коммерческих переговоров

В маркетинге переговоры охватывают широкую сферу (включая все этапы привлечения существующего рынка или создания будущего, в которых участвуют две и более стороны) и имеют определенные характеристики, отличающие их от остальных типов переговоров:

- Они охватывают множество разнообразных ситуаций, при этом, как пишет Ч. Дюпон, важно различать *крупные* и *мелкие* коммерческие переговоры [9, с. 216]. Первые относятся к крупным клиентам и сфере *делового маркетинга*, вторые — к повседневным покупкам, которые являются менее важными.
- Как правило, одна из сторон коммерческих переговоров — продавец — оказывается *активнее* другой. Именно она выступает с предложениями и контрпредложениями или уступками и стремится к заключению сделки.
- Коммерческие переговоры ведутся вокруг товара или услуги и их свойств (цены, качества, условий продажи) *с учетом положения на базовом рынке и конкурентной ситуации*. Это объясняет, почему в переговорах учитываются как объективные (рыночные) аспекты, так и аспекты межличностные, связанные с косвенными аргументами.
- В коммерческих переговорах борются два начала: потребность в выгодном соглашении и желание создать долговременные отношения. В них прослеживается тенденция к *обоюдному удовлетворению*. Равновесие достигается тогда, когда, с одной стороны, удовлетворяется потребность и, с другой — приобретается выгода. Интеграция сторон очевидна постольку, поскольку продавец пытается удовлетворить реальные нужды потребителя, что, безусловно, является лучшей гарантией лояльности последнего.
- *Участники коммерческих переговоров* (о других видах переговоров здесь речь не идет) имеют общие связи, принципы, ценности и т. д.
- Наконец, коммерческие переговоры составляют промежуточное или последнее звено в *экономической цепочке*. Это объясняет, почему все их участники связаны отношениями взаимозависимости. Поставщик, подрядчик и т. п.

знают, что у заказчика тоже возникают определенные издержки, тоже имеются свои продавцы и покупатели в их общей цепочке.

Указанные характеристики отличают коммерческие переговоры от всех остальных форм переговоров. В переговорах о покупке и о продаже эти характеристики проявляются в разной степени.

Различия между транзакционным маркетингом и маркетингом отношений

Принято считать, что коммерческие переговоры и методы продажи — это одно и то же. На самом деле это две совершенно разные процедуры.

Продажа — это убеждение кого-либо (покупателя) в том, что предлагаемый товар или услуга наилучшим образом отвечает его потребностям; ведение переговоров — это совместный анализ ситуации, цель которого — прийти к взаимно выгодному соглашению. Это возможно лишь при условии существования некоего общего интереса, несмотря на очевидную разницу приоритетов и наличие у сторон индивидуальных ограничений [9, с. 247].

Методы продажи, безусловно, наиболее эффективны при *заключении сделки* и нередко ассоциируются с различными агрессивными подходами, точнее, с навязыванием товара или манипулированием потребителем. Подобные методы были популярны в операционном маркетинге 1960-х гг., когда в фирмах доминировала *ориентация на продажи* (см. гл. 1). За последние десять лет под влиянием изменений в поведении потребителей и в конкурентной среде, о которых мы неоднократно рассказывали, подобные подходы к сбыту практически перестали применяться.

Между разовой транзакцией и маркетингом отношений существует множество различий. Транзакционный маркетинг сконцентрирован на дискретных, индивидуальных актах купли-продажи. С совершением сделки отношения прекращаются. Маркетинг отношений ориентирован на прочные и длительные связи. Его главным приоритетом является сохранение и увеличение клиентуры, чтобы складывающиеся отношения были взаимовыгодными. Данный подход предполагает наличие некой потенциальной общей выгоды, в то время как транзакционный маркетинг основан на модели противоречивых потребностей: покупателю нужна выгодная цена, продавцу — высокая прибыль.

Торговцы, до сих пор ориентирующиеся на разовые сделки, порой сами загоняют себя в тупик. Например, нью-йоркские торговцы радиоэлектроникой нередко конфликтуют с властями из-за рекламы, в которой они указывают нереально низкие цены. Главное для них — заманить потребителя в магазин, а там уж с помощью нехитрой тактики его убедят совершить покупку. Эти радиоэлектронные магазинчики до сих пор существуют только благодаря стабильному притоку туристов. Количество повторных покупок у них практически равняется нулю. Они стремятся не к длительным взаимоотношениям с покупателями, а к непрерывному потоку однократных покупок. Другие розничные торговцы, для которых вероятность повторных покупок выше, применяя такой подход, долго не продержались бы [28, с. 190].

Существуют другие отличия между маркетингом отношений и маркетингом транзакций. Если в последнем случае едва ли не единственным приоритетом

является цена, то в первом в центре внимания находятся неэкономические выгоды: сервис, срок доставки, гарантия непрерывных поставок.

Укажем несколько причин, по которым традиционная торговля должна развиваться в сторону маркетинга отношений:

1. В традиционной торговле (основанной на систематическом применении соответствующей техники продажи) редко признается, что сбыт — это прежде всего коммуникация, взаимная постановка вопросов и получение ответов, а не одностороннее манипулирование.
2. Методы традиционной торговли сегодня считаются менее эффективными и часто наталкиваются на сопротивление и скептицизм информированных потребителей (что отчасти объясняется движением в защиту прав последних). Дело в том, что решение о покупке в большей степени зависит от *сложных механизмов социального влияния* и в меньшей — от примитивных психологических механизмов.
3. В-третьих, традиционная торговля не учитывает, что *практика маркетинга отношений*, т. е. помощь потребителю в решении стоящей перед ним проблемы, стала основным принципом ориентированной на рынок стратегии, в которой продажа рассматривается как *решение проблемы потребителя*, а не просто как сбыт произведенной продукции.

Характеристики маркетинга отношений

Практика торговли по принципу взаимоотношений или помощи потребителю в отличие от системы «навязать, убедить, предложить, польстить» характеризуется повышенной значимостью следующих аспектов: (а) реального, неманипулирующего исследования мотивов потребителя; (б) стремления к долговременным взаимно удовлетворяющим отношениям между покупателями и продавцами. В данном случае главным является уже не заключение разовых сделок, а создание необходимых условий, способствующих длительным отношениям фирмы с ее покупателями, что в долгосрочной перспективе приводит к высоким коммерческим результатам.

Такая торговля ориентирована на покупателя. В этом ее отличие от традиционной торговли, ориентированной на товар. Продажа — это не просто реализация имеющейся в наличии продукции, а решение проблемы потребителя [10, с. 79].

В ориентированных на рынок фирмах даже прослеживается тенденция к смене терминологии: продавцов называют *консультантами, профессиональными представителями, советниками*.

В компании, избравшей стратегию рыночной ориентации, коммерческие переговоры обретают жизненно важное для существования организации значение: налаживание устойчивых отношений с потребителями. Имеются в виду отношения, которые были бы прибыльными для обеих сторон. В маркетинге отношений *центром прибыли* становится не товар и не торговая марка, а потребитель. Привлечение новых покупателей рассматривается как промежуточная цель, главное — это сохранение уже имеющейся клиентуры, поддержание длительных и взаимовыгодных отношений с ней. В этом контексте на первый план выходят мониторинг

состава клиентской базы и качественный анализ доли рынка (табл. 5.6). Подробнее об этом см. в [30].

Недостатки маркетинга отношений

Отношения, как отмечает С. Шнаарс [28, с. 190], порой имеют вынужденный характер. Это происходит в случаях, когда продавцы искусственно создают ситуацию издержек перехода, «привязывающую» потребителя к фирме, не оставляющую ему реального выбора, превращающую его в потребителя-пленника. Подобные отношения создают фирмы, располагающие патентованными технологиями или изделиями. То же относится и к долгосрочным контрактам. В каждой из этих ситуаций покупатель при любой удобной возможности может стать «перебежчиком». Существуют также и другие ограничения маркетинга отношений:

- Фирма, стремящаяся строить взаимоотношения, обычно назначает премиальную цену, а потому уязвима для ценовой конкуренции со стороны более дешевых поставщиков.
- Некоторые потребители могут воспротивиться добровольной зависимости от единственного поставщика.
- Покупатели могут размещать простые в исполнении заказы у конкурентов с более низкими ценами, а сложные поручать фирме с высоким качеством сервиса.
- В остальных случаях просто может не быть взаимной выгоды для покупателя и продавца.

Торговля по принципу взаимоотношений наиболее актуальна в *деловом маркетинге*, где связь между поставщиком и потребителем особенно тесна, длительна и важна для обеих сторон. Такая же философия лежит в основе торгового маркетинга, в отношениях, связывающих производителей и торговых посредников. В общем, торговля по принципу взаимоотношений служит незаменимым дополнением к стратегии, основанной на идее *решения проблемы*. Более детально с предметом маркетинга отношений можно ознакомиться в работах Ф. Дуайра и др. [11], Б. Джексона [17] и А. Пайна [26].

Организация торговли по принципу взаимоотношений

Подход к потребителям в торговле по принципу взаимоотношений отличается от традиционных методов сбыта повышенным вниманием к мероприятиям, предшествующим сделке и следующим за ней. В таком подходе выделяют пять стадий:

1. *Систематический поиск информации*. Под ним понимается идентификация потенциальных потребителей — лиц, которым может потребоваться товар и которые в состоянии его купить. Поиск информации осуществляется постоянно.
2. *Выбор цели*. Здесь анализируются объективные причины, способные побудить потенциального потребителя стать покупателем. Необходимо выяснить, в какой мере фирма может быть полезна данному потребителю.
3. *Убеждение выгодных потребителей*. Важно, чтобы продавец привлекал тех потребителей, чья ценность и потенциал стоили бы того времени и тех сил, которые на них придется потратить. Здесь начинается собственно продажа,

включающая в себя презентацию, переговоры, ответы на возражения и заключение соглашения.

4. *Формирование отношений.* Необходимо построить отношения доверия, после чего должна быть организована обратная связь. Продавец выступает в роли человека, способного решить проблему, продающего не товар, а функцию (или решение), которую этот товар выполняет.
5. *Поддержание и укрепление отношений.* Поддержание отношений заключается, в частности, в персональном обслуживании, которое, в свою очередь, становится возможным благодаря углубленному изучению потребностей клиента. Цель — сохранение тесных контактов с потребителем и формирование его лояльности. Тем самым фирма может создать барьер для конкурентов, так как смена поставщика влечет за собой издержки перехода.

Торговля по принципу взаимоотношений предполагает, что продавец играет роль консультанта, поставщика решений. В компании, избравшей рыночную ориентацию, продавец становится партнером, работающим на долгосрочную прибыльность фирмы, даже если в данный момент он не заключает никаких сделок. Подобный подход к торговле уже получил развитие на деловом рынке и довольно быстро становится популярным в потребительском маркетинге, чему способствуют методы прямого и интерактивного маркетинга. Детальный анализ трудностей, связанных с маркетингом отношений в сфере потребительских товаров, см. в [13].

Организация торгового персонала

Торговый персонал фирмы может быть организован по-разному, с учетом территории, товаров, потребителей или даже комбинации этих факторов:

- *Организация с учетом территорий.* Это наиболее распространенная и одновременно самая простая организация. Продавец является эксклюзивным представителем фирмы и всей номенклатуры ее продукции для всех существующих и потенциальных покупателей. Такая структура обладает рядом преимуществ: во-первых, в ней четко определены обязанности торгового представителя, во-вторых, она становится мотивирующей для продавца, обладающего эксклюзивными правами на обслуживание своей территории, в-третьих, она минимизирует издержки и командировочные расходы.

Такая структура применима лишь тогда, когда товаров у фирмы немного или они схожи между собой и когда потребности клиентов примерно одинаковы. К примеру, фирма, выпускающая лаки и краски, покупателями которой являются оптовики, розничные торговцы и промышленные пользователи (строительные маляры, автомобильные мастерские, осуществляющие кузовной ремонт, и т. д.), определенно, не может обслуживать столь разные группы потребителей силами одного торгового работника.

- *Организация с учетом специфики товаров.* Данная структура предпочтительнее, когда товары фирмы значительно отличаются друг от друга, технически сложны и требуют соответствующей технической компетенции. В этом случае продавец специализируется на определенном товаре, располагая всем необходимым для лучшего удовлетворения потребностей клиентов и противодействия конкурентам.

Проблема, возникающая в этой структуре, заключается в том, что затраты могут увеличиться в несколько раз, так как одного и того же потребителя могут посетить несколько продавцов фирмы. Например, в компании *Rank Xerox* одни продавцы занимаются фотокопировальной техникой, а другие — текстовыми редакторами.

- *Организация с учетом категорий потребителей.* Организация, учитывающая различные категории потребителей, применяется тогда, когда потребности клиентов сильно разнятся и требуют применения специфических навыков. Потребители могут классифицироваться в зависимости от отраслей промышленности, от размеров закупок или от методов осуществления последних. В данном случае используются те же критерии, что и при сегментировании (см. гл. 6).

Подобная организация торгового персонала выгодна тем, что каждая группа продавцов специализируется на своей группе потребителей и хорошо разбирается в ее специфических потребностях. Однако если потребители рассредоточены географически, такой подход может требовать значительных затрат. Организацию торгового персонала в зависимости от групп потребителей практикует большинство компьютерных фирм. Различные группы организуют банки и страховые компании, производственные предприятия, розничные торговцы и т. д.

Существуют и другие, более сложные формы организации. В них используются сразу два критерия. Торговые представители могут специализироваться на определенном товаре на определенной территории, на группе потребителей и на территории и даже одновременно на территории, группе потребителей и товаре. Как правило, такая ситуация наблюдается на крупных предприятиях, выпускающих многочисленные товары и обслуживающих разнообразных клиентов.

Определение численности торгового персонала

Логически проблема определения числа продавцов схожа с расчетом объема рекламного бюджета. На практике, однако, она решается проще, потому что реакцию рынка просчитать легче. Здесь возможны разные подходы. Бесспорно, самый простой из них — основанный на *загрузке* продавцов. Процедура расчета выглядит следующим образом:

- В основе определения численности торгового персонала с позиций рабочей загрузки лежит представление о том, что крупных клиентов необходимо обслуживать не так, как средних, а средних — не так, как мелких. Соответственно первый этап заключается в *разбиении потребителей на классы*.
- На следующем этапе устанавливается теоретическая *частота контактов с представителем каждого класса*. Опыт показывает, что при увеличении уровня покупателя количество коммерческих контактов растет непропорционально увеличению объема продаж. Дж. Черчилль и др. отмечают, что связь между высотой уровня, к которому отнесен клиент, и числом контактов с ним отчетливо видна на графике с полулогарифмическими осями, отражающем ситуацию сокращения доходов [2]. Произведение частоты контактов на количество клиентов в классе дает представление о требуемой частоте контактов в соответствующем классе.
- На завершающем этапе необходимо установить *количество контактов*, которое средний продавец осуществляет за год. Здесь необходимо учесть такие факторы: количество рабочих дней в году с учетом выходных, праздников, отпусков

и т. д., доля рабочего времени, затрачиваемого на совещания, отпуска по болезни, обучение и прочие «непроизводственные операции», а также разница между потенциальным количеством контактов в городе и в сельской местности.

Зная число визитов, которое торговый представитель может нанести клиенту определенного класса, можно определить необходимую численность торгового персонала:

Численность торгового персонала = (Количество клиентов в классе) × (Частота контактов) / Среднее число контактов в расчете на одного продавца.

Такой расчет производится для каждого класса потребителей. Данный подход учитывает только существующих покупателей, а при окончательном определении численности необходимо принять во внимание также и потенциальных клиентов. Описание других методов расчета численности торгового персонала см. в работе Семлоу и [20].

Отметим, что в альтернативных методах применяются прямые и косвенные оценки реакции рынка на увеличение частоты контактов со стороны торгового персонала. Метод Семлоу основывается на нескольких показателях рыночной силы покупателей на каждой сбытовой территории. Пример успешного применения данного метода на рынке страховых услуг описан в [21].

На деловых рынках оценить число коммерческих контактов торговых работников с потребителями проще. Распределению сбытовых усилий по территориям в значительной мере способствовало эконометрическое исследование З. Ламберта [20].

Рекламная коммуникация

Реклама — это способ коммуникации, посредством которого фирма может донести сообщение до потенциальных покупателей, не вступая с ними в прямой контакт. Рекламируя свои предложения, фирма фактически применяет *коммуникационную стратегию втягивания*. Ее главная цель заключается в создании имиджа торговой марки и марочного капитала, а также в обеспечении кооперации с торговыми посредниками. Если торговый персонал можно считать лучшим инструментом стратегии вталкивания, то рекламу по праву называют лучшим средством привлечения потребителей.

В гл. 3 мы уже говорили о том, какую пользу реклама приносит рекламодателю и покупателю. Вкратце напомним:

- Для *фирмы* реклама выполняет функцию ознакомления потребителей с товаром, чтобы вызвать интерес и затем создать спрос на товар.
- *Потребителям* реклама предоставляет информацию о заявленных производителем отличительных характеристиках товара. Также реклама помогает экономить личное время, так как информация поступает к потребителю сама, без усилий с его стороны.

Формы рекламной коммуникации

Со времени изобретения первой рекламы ее цели стали более разнообразными, и теперь в одних и тех же средствах информации могут присутствовать разные формы рекламной коммуникации.

Концептуальная реклама

К этой категории относятся сообщения, в которых преобладает «установочная» коммуникационная цель: повлиять на отношение покупателя к бренду. Роль концептуальной рекламы можно сформулировать так:

Креативные усилия многих общенациональных рекламодателей, направленные не на индуцирование немедленных действий, а на формирование благоприятных установок, способных впоследствии привести к решению о покупке [8].

Из этого определения следует, что эффективность данного типа рекламы можно оценивать только в долгосрочном периоде. Центральное место в данном случае занимает понятие установки. Цель такой рекламы — создать имидж, заявив о некой концепции.

Стимулирующая реклама

Это сообщения в средствах информации преимущественно с «поведенческой» коммуникационной целью: повлиять не на установки потребителей, а на их покупательское поведение. Другими словами, спровоцировать покупку. Эффективность такой рекламы оценивается напрямую по фактическому объему продаж. Это наиболее агрессивный тип коммуникации. Он не исключает формирование имиджа, однако его главным предназначением остаются краткосрочные результаты.

Реклама, предполагающая отклик потребителя

Это персональные сообщения о предложении, цель которых — формирование «отношений» с потребителем путем стимулирования обратной связи (отклика). На основе этого отклика в дальнейшем могут развиваться коммерческие отношения.

Данный тип рекламы сочетает в себе характеристики двух предыдущих: он формирует имидж и при этом стимулирует поддающуюся измерению реакцию, позволяющую немедленно оценить эффективность коммуникации. В настоящее время данный тип рекламы довольно быстро становится популярным. Он напрямую связан с интерактивным маркетингом, о котором рассказывалось в гл. 12.

Предпосылки концептуальной рекламы

До сих пор очень многие фирмы приравнивают рекламу к маркетингу и подходят к маркетингу как к рекламированию товара. На самом деле реклама служит всего-навсего дополнением к стратегическому маркетингу, хотя порой это дополнение оказывается незаменимым. В идеале для обеспечения эффективности рекламы необходимо наличие ряда предпосылок:

- Реклама — один из элементов *маркетинга-микс*, и ее функцию нельзя отделять от функций остальных маркетинговых инструментов. Общее правило таково: реклама эффективна только в том случае, когда присутствуют остальные маркетинговые факторы, т. е. когда дифференцированный и четко позиционированный товар продается по конкурентоспособной цене через правильно построенную сбытовую сеть.
- Реклама оказывается полезной для потребителя главным образом тогда, когда речь идет о сложных товарах, обладающих *внутренними* качествами, которые невозможно наблюдать. В случае с *товарами опыта* (такими, как продукты пи-

тания или шампуни) и *товарами доверия* (моторное масло, медицинские услуги) потребителям действительно есть что почерпнуть из правдивой рекламы.

- Эффективная реклама раскрывает *отличительную характеристику* торговой марки, тем самым четко позиционируя ее в сознании потребителей как отличную от марок-конкурентов. Отличительные характеристики могут быть обещаны брендом, но такими же характеристиками становятся его индивидуальность, внешний образ или символическая ценность.
- Реклама особенно эффективна на рынках или сегментах с *расширяемым первичным спросом*. В этой ситуации реклама призвана стимулировать потребность в товарной категории в целом. На нерасширяемых рынках главной функцией рекламы становится стимулирование избирательного спроса и создание коммуникационных эффектов на уровне торговой марки.
- Базовый рынок должен быть достаточно велик, чтобы абсорбировать стоимость рекламной кампании, а фирма должна располагать достаточными финансовыми ресурсами, чтобы достичь *пороговых уровней* функции реакции на рекламу.

Таким образом, рекламные коммуникации служат дополнением к стратегической маркетинговой программе. Позиционирование товара в рекламе должно соответствовать избранной для него маркетинговой позиции и исходить из особенностей стратегического мышления, без которого реклама не может быть эффективной.

Альтернативные цели рекламы

Прежде чем формулировать цели рекламы, нелишним будет вспомнить о трех уровнях рыночной реакции (гл. 5):

1. *Познавательной (когнитивной) реакции*, а именно осведомленности о товаре и ознакомлении с его характеристиками. На этом уровне рекламодатель может преследовать цели информирования, напоминания или ознакомления потребителей с продвигаемым объектом.
2. *Эмоциональной реакции*, общей оценки торговой марки, выражающейся в чувствах, благоприятных или неблагоприятных суждениях и предпочтениях. Цели рекламодателя — воздействие на установки и на намерение совершить покупку.
3. *Поведенческой реакции*, связанной с осуществлением покупки, поведением после покупки, а также всеми прочими формами поведенческой реакции, наблюдаемой в результате коммуникации: посещение демонстрационного зала, запрос каталога, отправка купона.

Названные три уровня принято рассматривать как последовательные и образующие некое единство. Объясняется это тем, что потенциальные покупатели последовательно проходят когнитивную, эмоциональную и поведенческую стадии [22]. Последовательность реакций называется *моделью реакции обучения*. Как отмечалось в гл. 5, эту модель необходимо корректировать в зависимости от степени вовлеченности потребителя (см. рис. 5.1). Модель обучения применима не всегда, но, несмотря на это, может считаться полезным инструментом определения приоритетных целей коммуникации.

Исходя из рассмотренной выше классификации целей Дж. Росситер и Л. Перси выделили *пять различных коммуникационных эффектов*, которые могут быть

полностью или частично обусловлены рекламой [27, с. 132]. Данные эффекты воспроизводит процесс, который проходит покупатель, принимая решение о покупке; таким образом, можно говорить о существовании множества целей коммуникации.

Развитие первичного спроса

Предпосылкой, определяющей эффективность любой коммуникации, является потребность. Любой товар удовлетворяет потребность в своей товарной категории. Реклама может стимулировать осознание этой потребности потребителями. Таким образом, реклама способствует развитию общего спроса на рынке. Возможны три разные ситуации:

- Потребность в категории *существует и четко осознается* потенциальными покупателями. В этом случае указывать в рекламе на основное предназначение товара (так называемая реклама типа товара) бессмысленно. Такая ситуация характерна для многих товаров с низкой вовлеченностью, приобретаемых достаточно часто (ежедневно).
- Потребность в категории *ощущается, но ею пренебрегают или о ней забывают*. Тогда реклама типа товара должна напомнить потенциальному покупателю о воспринятой ранее потребности. В данном случае речь идет о редко покупаемых или редко используемых товарах, таких как обезболивающие лекарственные препараты.
- Потребность в категории в целевой группе потенциальных пользователей *слаба или не существует*. В этом случае реклама типа товара призвана сообщить о выгодах товарной категории. Характерный пример — реклама использования презервативов для предотвращения распространения СПИДа. Рекламирование товарной категории должно быть целью сообщения о всех новых товарах, а в особенности — принципиально новых.

В рекламе типа товара основной упор делается на базовой функции продвигаемого объекта и/или его выгодах (вставка 14.1). Коммуникационные сообщения подобного рода оказываются выгодными не для одного рекламодателя, а для всех конкурирующих на рынке фирм.

Создание известности торговой марки

Речь идет о первом (познавательном) уровне реакции. В гл. 5 мы определили известность торговой марки как способность покупателя идентифицировать бренд достаточно четко, чтобы предлагать, рекомендовать, выбирать или использовать его. В этой связи можно выделить три цели рекламы:

- Создание или поддержание *способности узнать торговую марку*, чтобы покупатели могли идентифицировать бренд в месте продажи и благодаря этому осознать потребность в товарной категории.
- Создание или поддержание *способности вспомнить торговую марку*, чтобы покупатели могли выбирать бренд в случае, если потребность в категории действительно существует.
- Одновременное развитие и той и другой способности.

Данные задачи коммуникации предполагают разное содержание рекламы. Для развития узнаваемости торговой марки в рекламе должен делаться акцент на

Вставка 1 4. 1. Что особенного в рекламе лекарств?

В августе 1997 г. американское Управление по контролю за продуктами питания и лекарствами смягчило свои требования к телевизионной рекламе, и после этого резко подскочили расходы на прямую рекламу (т. е. рекламу, ориентированную на конечных потребителей). По некоторым оценкам, затраты на рекламу лекарств, отпускаемых по рецепту, в 1998 г. превысят \$1 млрд — это больше, чем тратится на рекламу пива. В 1998 г. в журнале «Prevention» опубликованы результаты организованного Управлением исследования, показавшие, что 90% из 1200 опрошенных видели рекламу лекарства, а треть после этого обратилась за консультацией к своим врачам. Что характерно, 80% врачей согласились выписать требуемый рецепт.

В Европе запрет на прямое продвижение отпускаемых по рецептам препаратов действует с 1992 г. Производители таких препаратов не могут рекламировать свои изделия в популярной прессе и на телевидении. Реклама может быть ориентирована только на врачей и фармацевтов и должна размещаться в медицинских журналах и других профессиональных изданиях. И это притом, что сама Европейская комиссия, установившая этот запрет, и власти многих европейских стран только и говорят о «защите прав пациентов», об увеличении осведомленности общественности о различных заболеваниях и способах их лечения. Многие адвокаты по правам пациентов задают вопрос: как можно обращаться к людям с просьбой ответственнее относиться к своему здоровью и в то же время закрывать им доступ к информации, способной этому помочь?

Действительно, реклама рецептурных лекарственных препаратов требует иного к себе отношения, чем, скажем, реклама консервированной фасоли. Лекарства имеют побочные эффекты, а пациенты в отличие от врачей могут просто пренебречь ими. Далее, у производителей лекарств слишком много причин вводить потребителей в заблуждение относительно своей продукции. Наконец, в Европе сами пациенты оплачивают гораздо меньшую часть счета за лекарства, чем в Соединенных Штатах. Поэтому пациенты обращаются к лечащим врачам с просьбой выписать то, что им обойдется почти бесплатно, но зато ляжет дополнительным грузом на плечи налогоплательщиков.

Но потребительская реклама — это еще и мощное средство стимулирования общественного интереса к здравоохранению. И ей совсем не обязательно превращаться в навязывание фармацевтических товаров пациентам. Именно «пациентам», потому что европейские потребители пока не привыкли относиться к самим себе как к потребителям услуг здравоохранения. В качестве первого шага целесообразно будет разрешить рекламу, которая не просто продвигает какой-то препарат, а информирует о заболевании и об альтернативных способах его лечения. Для того чтобы пациенты ответственно подходили к своему здоровью, они должны получать достоверную информацию о лечении.

Источник: адаптировано из «The Economist», 8 августа 1998 г., с. 57-58.

визуальных элементах (логотип, фирменные цвета, упаковка), тогда как для вспоминания марки важнее повтор ее названия в аудио- и визуальных СМ И и в заголовках статей, а также ассоциирование бренда с его базовой функцией.

Создание благоприятной установки по отношению к торговой марке

Целью рекламы может быть создание, улучшение, поддержание и изменение установок покупателей в отношении торговой марки. В этом случае мы имеем дело с эмоциональной реакцией (вставка 14.2). Компоненты установки рассматривались в гл. 5. Рекламодатель может воспользоваться следующими коммуникационными стратегиями:

- Убедить целевую аудиторию придавать *больше значения* определенному свойству товара, выгодно отличающему марку от марки конкурентов.
- Убедить целевую аудиторию в *технологическом превосходстве* фирмы в данной категории товаров.
- *Подкрепить убежденность* целевой аудитории в существовании у бренда детерминирующего атрибута.
- *Репозиционировать торговую марку*, соотнеся ее с иной совокупностью потребностей или покупательских мотивов.
- Элиминировать *негативную установку*, ассоциировав бренд с рядом позитивных ценностей.
- Обратить внимание потребителей на незаслуженно *забытые свойства* продукта.
- Изменить представления целевой аудитории о *марках-конкурентах*.

Последняя стратегия применима только в странах, где разрешена сравнительная реклама, например в Великобритании. Не так давно Европейская комиссия издала директиву относительно применения сравнительной рекламы в ЕС.

Вставка 14.2. Kodak фокусируется на девушках-подростках

Eastman Kodak видит будущее таким: оно женского рода и подросткового возраста. Стремясь завоевать эту предположительно привлекательную демографическую группу, американская компания начинает свою первую молодежную маркетинговую кампанию, направленную на так называемых девушек-подростков (девочек в возрасте от 9 до 15 лет). На внутренних маркетинговых презентациях *Kodak* было заявлено, что мы живем в эпоху «женской власти», когда 13-15-летние девушки оказываются «гиперпотребителями» и «проводниками» современных тенденций и поп-культуры. По словам представителей *Kodak*, в ближайшие пять лет на охват девушек-подростков будет потрачено \$75 млн. Эти средства пойдут на теле- и радиорекламу, печатную рекламу и баннерную рекламу в Интернете. Ее созданием займется агентство *Saatchi & Saatchi PLC*. Проведенное компаний исследование показало, что в юном возрасте девочки имеют фотоаппараты чаще, чем мальчики (75 и 49% соответственно). По данным независимого исследования, которым также воспользовалась *Kodak*, фотографирование у девушек-подростков настолько же популярно, насколько и свидания. К тому же фотоснимки для них значат больше, чем домашние животные. В печатных рекламных объявлениях *Kodak*, ориентированных на эту целевую аудиторию, говорится, что ее одноразовые фотокамеры «вызывают улыбку мальчиков одним нажатием кнопки» и что фотоаппарат «привлекает ребят, как школьная столовая во время большой перемены».

ИСТОЧНИК: «The Wall Street Journal», 17 июня 1999 г.

Необходимо учитывать, что любая коммуникационная стратегия, воздействующая на отношение потребителей к торговой марке, основывается на ряде исходных предположений:

- Рекламодатель обязан акцентировать внимание на функциях или характеристиках, которые свидетельствуют об его наибольшем конкурентном преимуществе.
- Бесплезно пытаться изменить восприятие покупателей, если на самом деле марка не обладает заявленной характеристикой.
- Рекламу чаще всего критикуют за то, что фигурирующие в ней аргументы и темы никак не связаны с важными для покупателя свойствами товара.

Другими словами, в основе *ориентированной на рынок коммуникационной стратегии* лежит идея, что реклама призвана помогать покупателям совершать покупки и не должна быть самовосхвалением рекламодателей. Такое видение коммуникационной стратегии полностью соответствует концепции рыночной ориентации.

Стимулирование намерения совершить покупку

Намерение совершить покупку располагается между эмоциональной и поведенческой реакциями. Здесь возможны две ситуации:

- Покупатель слабо заинтересован или вообще не заинтересован в покупке, тогда *осознанного, предварительного намерения совершить покупку* не возникает до самого последнего момента. Это характерно для товаров с низким воспринимаемым риском и для товаров, покупаемых по привычке. В такой ситуации стимулирование намерения совершить покупку товара определенной марки не может быть целью рекламы.
- Контактируя с рекламным обращением, покупатель имеет *осознанное намерение совершить покупку*.

Во втором случае стимулирующая реклама может сыграть положительную роль. Для этого в ней должны присутствовать стимулы (снижение цены, специальные предложения и т. п.), ускоряющие принятие решения или побуждающие к повторному приобретению товара.

Вспомним, что намерение совершить покупку возникает только тогда, когда ощущается *недостаток, т. е. когда возникает потребность в товарной категории*. Таким образом, эти два состояния, потребности и намерения, тесно связаны друг с другом. При этом если говорить об отдельно взятом потребителе, намерение совершить покупку нельзя назвать часто случаемся событием.

На рынках с огромными годовыми объемами продаж в произвольно выбираемые периоды принимается очень мало решений о покупках. Например, в 1982 г. в течение обычной недели американскими розничными торговцами было продано обуви более чем на \$365 млн. Однако, как показало наше исследование, в течение этой недели всего 6 человек из 100 приобрели обувь для себя или своих детей. Точно так же 28 совершеннолетних потребителей из 1 тыс. приобрели женские брюки, джинсы или шорты и всего 21 человек приобрел платье. 14 человек из 1 тыс. в течение недели купили небольшой бытовой прибор, 18 человек из 1 тыс. купили мебель, 3 человека из 1 тыс. приобрели дорожную сумку [1, с. 267].

Следовательно, на многих рынках с очень большим товарооборотом — наподобие перечисленных выше — продажи в течение каждой недели зависят от решений совершить покупку, принимаемых небольшим числом людей. Неудивительно, что реклама практически не способствует увеличению числа намерений совершить покупку: в большинстве случаев отсутствует необходимая для этого предпосылка, а именно потребность.

Содействие покупке

Последняя цель рекламной коммуникации связана с другими маркетинговыми факторами (четырьмя *P*), без которых не может состояться покупка: оправдывающим ожидания товаром, наличием товара в розничной продаже, приемлемой ценой, компетентностью и наличием торгового персонала. Если какие-то из этих условий не соблюдаются, реклама в некоторых случаях может снизить или минимизировать проблемы за счет, скажем, обоснования рыночной цены. При использовании прямого маркетинга она может заменить собой традиционный канал сбыта.

Таким образом, перед рекламой стоит множество целей и все они очень разные. В связи с этим важно четко определить цель, прежде чем организовывать какую-либо рекламную кампанию. Как уже было сказано выше, постановкой целей рекламной коммуникации занимаются специалисты по стратегическому маркетингу, чаще всего бренд-менеджеры.

Стимулирование сбыта

Стимулирование сбыта включает в себя все инструменты поощрения, применяемые фирмой зачастую в местном масштабе и нерегулярно, для дополнения и усиления рекламы и действий торгового персонала, а также для ускорения или увеличения объемов покупки товаров или услуг. Стимулирование сбыта является частью общей маркетинговой стратегии, свидетельством чего является следующее определение:

Стимулирование сбыта — процесс, сочетающий в себе ряд способов и методов коммуникации, осуществляемый в рамках маркетингового плана фирмы с целью повлиять или изменить потребительское или покупательское поведение целевых групп в краткосрочной или долгосрочной перспективе [16, с. 25].

За последние десять лет роль стимулирования сбыта заметно возросла. По сравнению с общим размером коммуникационного бюджета доля затрат на этот способ продвижения увеличивается из года в год.

Согласно одному из исследований, в 1997 г. расходы на стимулирование сбыта в Великобритании достигли £17 210 млн — это на 8,1% больше, чем годом раньше (£15917 млн). Расходы на прямой маркетинг в 1997 г. составили £2890 млн. В процентах от общего объема затрат на маркетинговые коммуникации стимулирование сбыта составляет 17,2%, прямой маркетинг — 2,9% [15, с. 26].

Доли затрат на стимулирование сбыта в процентах от общего бюджета маркетинговых коммуникаций в разных странах Европы приведены в табл. 14.4.

Быстрому росту популярности стимулирования сбыта способствовал ряд внутренних и внешних факторов:

Таблица 14.4

Доля затрат на стимулирование сбыта в общем бюджете маркетинговых коммуникаций [15]

Страны	Доля затрат на стимулирование сбыта в общем бюджете маркетинговых коммуникаций (1997 г.), %	Величина затрат в национальной валюте
Германия	15,7	22054 млн немецких марок
Великобритания	17,2	2965 млн фунтов стерлингов
Франция	15,9	25109 млн французских франков
Италия	22,2	7735 млрд итальянских лир
Испания	16,6	212217 млн испанских песо
Нидерланды	19,7	3096 млн голландских гульденов
Бельгия	35,2	60694 млн бельгийских франков
Швейцария	19,5	1664 млн швейцарских франков

- Потребители, столкнувшиеся со снижением покупательской способности, стали более чувствительными к ценам и позитивно реагируют на мероприятия стимулирования.
- Торговые посредники, более сконцентрированные и влиятельные, требуют от производителей большего стимулирования, так как это привлекает потребителей в их магазины.
- Конкуренция усиливается, поэтому конкурирующие фирмы активнее применяют стимулирование потребителей и торговых организаций.
- Эффективность рекламы в средствах массовой информации снизилась из-за роста цен, информационного хаоса и схожести конкурирующих брендов.
- Компании, столкнувшиеся с замедлением продаж, более заинтересованы в краткосрочных результатах.
- Любое стимулирование по сути является завуалированным снижением цены, только ограниченным по времени и масштабу. Подобная гибкость высоко ценится в среде маркетологов.

К этим факторам стоит добавить развитие прямого маркетинга, который изначально содержит стимулирующую составляющую.

Цели стимулирования сбыта

Цели стимулирования сбыта зависят от типа продвижения. Принято различать эти мероприятия в зависимости от отправителя стимулирующего сообщения (производитель или торговый посредник) и целевой аудитории (потребитель, посредник, торговый персонал). Согласно классификации П. Инголда [16, с. 26], выделяются четыре типа стимулирования сбыта:

- В *стимулировании потребителей* последним предлагается прямая, косвенная или гипотетическая выгода (образцы товара, купоны, возврат части стоимости и т. д.) с целью стимулирования покупки товара. Производители обычно осуществляют стимулирование потребителей через сбытовой канал.
- *Стимулирование торговли* направлено на розничных торговцев или оптовиков и обычно принимает форму льготных финансовых условий. Его целью является убеждение торговцев: (а) включить товар в ассортимент; (б) закупить товар в количестве, превышающем обычное; (в) продвигать торговую марку при помощи специальной экспозиции или снижения цены; (г) активно продавать товар в магазинах.
- *Коммерческое стимулирование* — это мероприятия стимулирования, организуемые торговыми посредниками и направленные на их собственную клиентуру, обычно с привлечением финансовой поддержки производителей.
- *Стимулирование торгового персонала или торговой сети*, целью которого является индивидуальное стимулирование всех участников сбытовой деятельности (собственных торговых работников, оптовых и розничных торговцев).

Предложенное деление несколько условно, так как одна и та же маркетинговая программа может включать в себя несколько форм стимулирования одновременно. Тем не менее оно полезно при определении конкретной цели стимулирования. Примеры таких целей приведены в табл. 14.5. Более подробное описание этих целей читатель может найти в [16, с. 63–70].

Таблица 14.5
Цели разных типов стимулирования сбыта [16, с. 63]

Стимулирование потребителей	Коммерческое стимулирование
Пробные покупки	Посещение новых магазинов
Первые покупки	Удержание потребителей
Повторные покупки	Увеличение частоты посещений
Лояльность	Первые покупки
Удержание	Покупки в магазине после реконструкции
Снижение цены	Увеличение размера средней покупательской корзины
Увеличение объема покупки	
Увеличение объема потребления	
Увеличение частоты покупок	
Пробная покупка новых версий	
Стимулирование посредников	Стимулирование торговой сети
Включение новых товаров в ассортимент	Увеличение объемов продаж
Увеличение размеров запасов	Рост присутствия дистрибьюторов
Расширенное представление на прилавке	Вывод новых товаров на рынок
Размещение рекламных конструкций	Увеличение объема товара или расширение ассортимента
Участие в совместной рекламе	Реселлинг

Методы стимулирования сбыта

Существует множество разных методов стимулирования сбыта. Их можно разделить на четыре основные группы:

- *Снижение цен.* По сути, это продажа чего бы то ни было за меньшую сумму денег. Возможны разные методы.
- *Премии и подарки.* В момент покупки или после нее покупатели получают небольшие презенты.
- *Образцы и пробные покупки.* Бесплатная раздача, пробное использование товара в специальных упаковках и апробация в магазинах позволяют потребителям проверить качество продукта.
- *Игры и конкурсы.* Участие в конкурсе дает покупателям возможность выиграть крупный приз.

Как видно из табл. 14.6, каждый метод стимулирования имеет множество способов применения.

За последние несколько лет появился ряд новых методов стимулирования сбыта. В них используется считывание информации со штрих-кодов и карты постоянного покупателя либо купоны (вставка 14.3). При сканировании и оплате выбранных товаров на кассовом терминале покупателям тут же предоставляются электронные купоны.

Система, разработанная компанией *Catalina Marketing*, основана на считывании штрих-кодов при помощи интеллектуального сканера. Благодаря этому купоны предлагаются в основном тем покупателям, которые могут быть в них заинтересованы. Например, при покупке напитка «Orangina» сканер посылает в компьютер сигнал на печать купона на «Фанту». Покупатель детского питания может получить купон на подгузники «Pampers» и т. д.

Недавно во Франции компания *Orangina* обратилась в суд с обвинением розничных торговцев в недобросовестной конкуренции. Решение по делу пока не принято [23, с. 18-19]. Речь идет о незаконном привлечении клиентуры.

Иначе говоря, допускается, если покупатели «Coca-Cola» получают купоны на покупку «Fanta» (товар того же производителя) или покупатели шоколадного батончика «Mars» получают купон на «Coca-Cola» (взаимодополняющий товар), однако выдача купона на конкурирующий товар в той же товарной категории должна быть запрещена.

Вставка 14.3. Электронная система распространения купонов «Catalina» [23]

Принтерами «Catalina» оборудовано свыше 12 000 магазинов в США, Великобритании, Японии и Франции. Более чем в 700 французских магазинах покупателям предлагаются купоны под названием «Eco-bo» (*Geant, Hyper U, Casino, Champion, Super U, Cora, Match и Intermarche*). В систему входит 400 с лишним марок товаров. К настоящему времени распространено уже свыше 165 млн купонов. Из них использовано более 15 млн, т. е. процент возврата составляет 8-10% (для сравнения: при рассылке купонов по почте возвращается 2,4%).

Таблица 14.6
Описание методов стимулирования сбыта

1. Премии и подарки	3. Снижение цен
<i>Приз в упаковке:</i> внутри или на упаковке основного продукта находится дополнительный товар	<i>Купоны:</i> сертификаты с номиналом, соответствующим экономии при покупке товара
<i>Рецепт:</i> вместе с товаром покупатель получает рецепт его использования	<i>Специальное предложение:</i> снижение цены на ограниченный период
<i>Отсроченная премия:</i> выгода, получаемая позднее	<i>Экстра-упаковка:</i> три единицы товара по цене двух, четыре единицы по цене трех и т. п.
<i>Образец:</i> включается образец товара	<i>«Пакет»:</i> два взаимосвязанных товара в одной упаковке
<i>Упаковка:</i> контейнер, который может многократно использоваться для других целей	<i>Возврат части стоимости:</i> снижение цены после покупки при предъявлении документа, подтверждающего оплату полной стоимости товара
<i>Премия (подарок):</i> товар, предлагаемый по относительно низкой цене или бесплатно	<i>Зачет стоимости:</i> производитель принимает устаревшую модель и засчитывает ее стоимость при покупке новой
<i>Самоликвидирующаяся премия:</i> товары, реализуемые по цене ниже обычной, без потерь для фирмы	
2. Игры и конкурсы	4. Пробные покупки и образцы
<i>Конкурсы:</i> возможность выиграть крупный приз, который вручается покупателю в награду за его наблюдения, знания или предложения	<i>Бесплатные образцы:</i> предложение товара или услуги в ограниченном объеме бесплатно
<i>Розыгрыши:</i> разные формы игр, выигрыш в которых зависит от удачи	<i>Подарки:</i> товар, предлагаемый как стимул для покупки другого товара или посещения магазина
<i>Лотереи в магазинах {награды за верность}:</i> розыгрыши, обеспечивающие выигрыш даже в том случае, если покупка не совершается	<i>Бесплатные пробные покупки:</i> предложение потенциальным покупателям попробовать товар бесплатно и без каких-либо обязательств
	<i>Демонстрации:</i> рекламные конструкции в местах продажи и коммерческие презентации, иногда с раздачей образцов или апробированием товара

Возникающие вопросы отнюдь не праздные: вправе ли торговые посредники обращать внимание потребителей на товары по своему усмотрению? Может ли торговец распоряжаться своей клиентурой так, как ему вздумается?

Увлечение стимулированием сбыта имеет, конечно же, и отрицательный момент. Дело в том, что подобные мероприятия дорого обходятся и производителям, и посредникам. В то же время эффективные мероприятия стимулирования служат своего рода красной тряпкой для конкурентов, которые незамедлительно

принимают контрмеры. Для потребителя такая эскалация стимулирования, может быть, и выгодна, но она приводит к бесконечной череде «специальных предложений», ослаблению их эффекта, спекуляции, ожиданию следующих выгодных предложений потребителями.

Это объясняет, почему в США компании *Procter & Gamble* и *Wal-Mart* *решили* применять стратегию «низкие цены каждый день», когда *P&G* обещает продвигать свою продукцию без стимулирования сбыта, но по наименьшей допустимой цене. Как было показано в гл. 12, это является частью стратегии торгового маркетинга.

Влияние стимулирования на сбыт

Влияние стимулирования довольно сложное явление, оно не ограничивается одним лишь воздействием на объемы продаж, хотя это и является его главной целью. Можно отдельно выделить воздействие стимулирования сбыта на потребителей и на посредников. Кроме этого непосредственного воздействия существуют еще долгосрочные последствия, причем они могут оказаться негативными для торговой марки. Итак, будем различать воздействие стимулирования на потребителей и на дистрибьюторов.

Влияние стимулирования сбыта на потребителей

Данное влияние принимает самые разнообразные формы (рис. 14.4). Оно может ощущаться до, во время и после проведения мероприятия стимулирования:

- *Эффект внутреннего перехода.* Лояльные покупатели марки пользуются предложением, хотя купили бы товар в любом случае.
- *Эффект ожидания.* Перед проведением стимулирования объемы продаж падают, так как потребители ждут, что им вот-вот сделают выгодное предложение. Особенно ярко этот эффект проявляется, когда мероприятия стимулирования проводятся с определенными интервалами времени.
- *Эффект ослабления спроса.* После стимулирования продажи снижаются, так как потребители закупили необходимое им количество продукта.
- *Эффект каннибализации.* Во время стимулирования сбыта потребители переключаются с одних наименований и размеров товаров на другие.
- *Эффект перехода.* Именно этого хочет добиться организатор стимулирования. При переходе объем продаж товара одной марки уменьшается, а другой соответственно увеличивается.
- *Эффект пробной покупки.* Любое стимулирование подталкивает потребителей к использованию продвигаемого товара. Это особенно важно в отношении новых товаров.
- *Эффект удержания.* Это положительный эффект, длящийся дольше, чем длится само стимулирование. Суть его в том, что по завершении мероприятия объем продаж товара остается на повышенном уровне.

Эффекты стимулирования варьируются в зависимости от стадии жизненного цикла товара (ЖЦТ) на базовом рынке. На стадии внедрения и роста стимулирование сбыта за счет привлечения потребителей к пробным покупкам товара ускоряет развитие первичного спроса. На стадии зрелости получить выгоды от стимулирования возможно только за счет конкурентов, а это может вызвать «цепную реакцию» в виде ответных мероприятий.

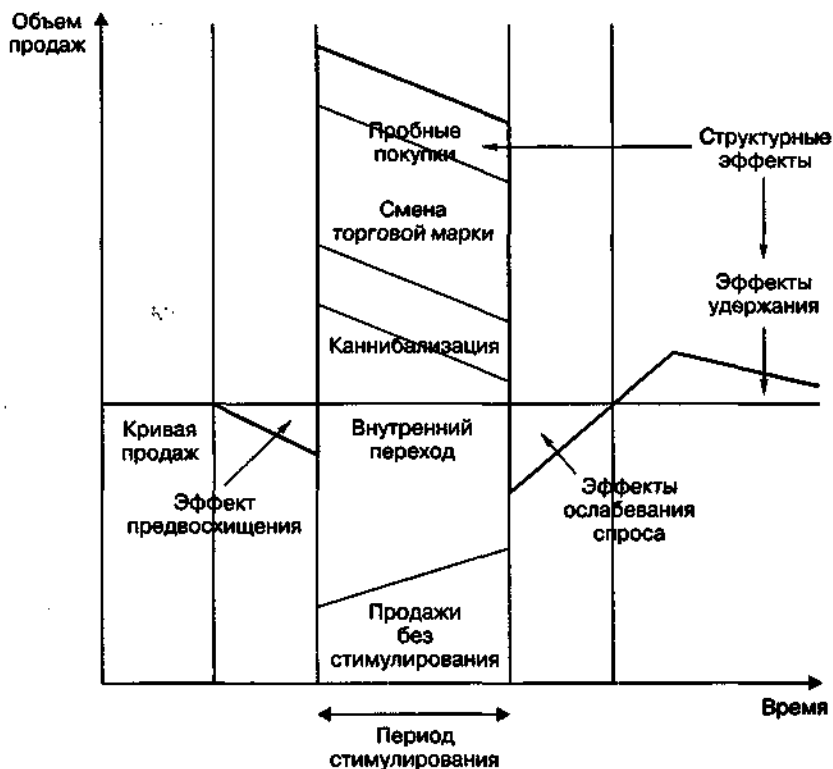


Рис. 14.4. Влияние стимулирования на продажи [16, с. 54]

Влияние стимулирования сбыта на торговых посредников

Стимулирование сбыта в местах продажи всегда оказывает влияние на поведение торговцев. Здесь наблюдаются три основных эффекта:

- *Эффект отсрочки.* Посредники знают операционную маркетинговую программу своих поставщиков (и даже требуют от них такую информацию) и предпочитают откладывать закупки до начала очередного мероприятия по стимулированию сбыта.
- *Эффект затоваривания.* Во время проведения стимулирования объемы заказов торговых компаний ограничиваются имеющимися у них складскими площадями, в связи с чем после стимулирования заказы уменьшаются.
- *Девiantiные заказы.* Некоторые торговцы заказывают продукцию только во время мероприятий стимулирования и отказываются от закупок по полной стоимости. Именно такого подхода придерживаются магазины-дискаунтеры, устанавливающие цены, которые значительно повышают их конкурентоспособность.

Стимулирование играет большую роль в создании трафика в магазинах и в увеличении товарооборота. В то же время, как уже отмечалось, стимулирование увеличивает логистические и административные расходы торговых компаний.

Следовательно, при организации подобных мероприятий важно убедиться в том, что они соответствуют привычным для торговцев методам работы.

Негативные побочные эффекты стимулирования сбыта

Слишком частое стимулирование сбыта может вызвать ряд негативных побочных эффектов, выражающихся в виде отрицательного воздействия на покупательское поведение и имидж торговой марки. Существуют четыре типа таких эффектов:

- *Эскалация стимулирования.* Как уже говорилось, одного успеха первой кампании по стимулированию сбыта достаточно, чтобы вслед за ней одно за другим на рынке появились аналогичные мероприятия. Это нежелательно как для производителя, так и для посредника.
- *Ослабление торговой марки.* При чрезмерном объеме стимулирования имидж торговой марки ослабевает, а само стимулирование может войти в противоречие со стратегией позиционирования бренда.
- *Спекуляция.* Если во время мероприятий по стимулированию производится все больше и больше покупок, потребители могут изменить свое поведение: начнут откладывать покупки до следующего выгодного предложения. Это, конечно, контрпродуктивно, так как стимулирование призвано увеличивать продажи в обычные периоды. Эффект ожидания может стать преобладающим. Важно, однако, различать потребителей, откладывающих покупки до следующей акции стимулирования, и особую группу людей, предпочитающих приобретать любые товары и услуги по «специальным» ценам.
- *Затрудненное сравнение цен.* Повсеместная практика стимулирования сбыта затрудняет определение «справедливой цены» и сравнение цен. Как было показано в гл. 13, это может привести к снижению ценовой чувствительности потребителей (см. вставку 13.2).

Информацию о восприимчивости потребителей к мероприятиям по стимулированию сбыта можно найти у различных авторов, в том числе у Л. Фролофф [14].

Прибыльность стимулирования сбыта

Оценку эффективности и прибыльности стимулирования сбыта часто удается провести методом прямого наблюдения, тем более что в случае с потребительскими товарами у фирмы обычно имеются детальные сведения об объеме продаж. С появлением новых измерительных технологий, таких как упоминавшиеся в гл. 5 сканирующие системы, в этой сфере произошла настоящая революция. *Nielsen Company*, например, разработала несколько инструментов прямой оценки результатов стимулирования, среди которых следует назвать системы «Sabine» и «Scanpro».

Бельгийская группа компаний *Accuris* разработала измерительную систему, позволяющую компании оптимизировать расходы на стимулирование сбыта. В табл. 14.7 приводятся некоторые из недавно опубликованных результатов, показывающих, почему стимулирование пользуется такой популярностью.

Стимулирование сбыта в общеевропейском масштабе

По мере глобализации рынка, особенно на Европейском континенте, компании стремятся формировать единый и международный имидж. Помимо экономии на

Таблица 14.7

Влияние стимулирования сбыта на затраты и прибыли

Торговые компании	Затраты на стимулирование сбыта от товарооборота, %	Увеличение товарооборота, %	Чистая прибыль на один потраченный франк (F)
<i>GB</i>	5	13	1,79F
<i>Delhaize</i>	4	9	1,26F
<i>Cora</i>	9	19	2,73F
<i>Match</i>	7	6	0,68F
<i>Mestdagh</i>	8	11	1,46F

Источник: *Tendances*, 19 февраля 1998 г., с. 59.

масштабе стимулирование сбыта в рамках всей Европы может способствовать усилению торговой марки. Однако проведение общеевропейской акции на 12 языках в десятке стран, как говорится, маркетологам даже в кошмарном сне не приснится. Инструменты стимулирования сбыта, которыми может воспользоваться компания с глобальной торговой маркой, такой как «Kodak», «Mars», «Swatch», «British Airways», «American Express» и др., в европейских розничных сетях, далеки от гармонии. Некоторые разрешенные на основных европейских рынках приемы приведены в табл. 14.8.

Таблица 14.8

Допустимые методы стимулирования сбыта в странах Европы

Метод	Германия	Франция	Великобритания	Нидерланды	Бельгия
Реклама сниженной цены на упаковке	Да	Да	Да	Да	Да
Призы внутри упаковок	?	?	Да	?	?
Дополнительные товары	?	Да	Да	?	?
Ваучеры со скидками	Нет	Да	Да	Да	Да
Конкурсы с призами	Нет	Да	Да	Нет	Нет

Пояснения:

Да — метод юридически приемлем,

? — применение метода обсуждается,

Нет — метод запрещен.

Источник: Британский институт стимулирования сбыта, *Marketing News*, 26 апреля 1999 г., с. 10.

В настоящее время Европейская комиссия занимается поиском единого решения по всем формам международной коммуникации для всех стран Евросоюза. Для этого даже сформирована специальная группа экспертов. Скорее всего, результатом ее работы станет появление очередной системы «взаимного признания», согласно которой компании смогут осуществлять мероприятия стимулирования сбыта при

условии, что те разрешены в стране проведения. Тот факт, что ваучеры, призы и подарки разрешены во многих странах Европы, свидетельствует в пользу эффектов масштаба при проведении подобных кампаний. Это также означает, что фирма — владелец торговой марки сможет напечатать одно и то же сообщение — разумеется, на разных языках — на всех предназначенных для Европы товарах, а не выбирать, какое послание нанести на партию товара для одной страны, какое — для другой и т. д., как приходится делать сегодня. Впрочем, вопрос адаптации акции к условиям местного рынка от этого не снимается.

Стимулирование сбыта призвано вызывать изменения в поведении потребителей, а не в их установках. Однако поведение людей варьируется от рынка к рынку. Вы никогда не добьетесь успеха, если будете пытаться гомогенизировать механизмы общеевропейского стимулирования. Даже при условии единообразия законов в странах ЕС [18].

Например, недавно компания *Pepsi* провела акцию, в ходе которой покупателям напитка предлагались эксклюзивные призы с символикой группы *Spice Girls*. При этом в каждой из стран-участниц применялся свой подход, гарантировавший соответствие кампании потребностям рынка и соблюдение местных законов [32, с. 10].

Паблик рилейшнз (связи с общественностью)

В первых трех формах коммуникации центральной частью рекламного обращения является товар или торговая марка. Институциональная реклама ничего не говорит о продукции фирмы, а вместо этого создает или усиливает позитивное отношение к фирме. Она тоже призвана формировать имидж, но на этот раз имидж компании. Институциональная реклама раскрывает сферу деятельности организации и подчеркивает ее индивидуальность. Ее цель — создать атмосферу доверия и понимания. Более глобальная цель — применение *коммуникации иного рода* в пресыщенном рекламой мире и борьба с усталостью от рекламы товаров посредством более мягкого подхода, привлечения внимания к самой фирме, ее заслугам, ценностям и талантам. Разумеется, оценивать эффективность такой рекламы можно только в долгосрочной перспективе и воздействует она в первую очередь на установки.

Цели паблик рилейшнз

Паблик рилейшнз — это группа методов коммуникации, применяемых фирмой для продвижения своего вила деятельности, целей и ценностей, создания позитивного корпоративного имиджа в глазах общественности, а точнее, в глазах важнейших представителей рынка, торговых посредников, влиятельных лиц и институциональных, финансовых и коммерческих партнеров. Отличие паблик рилейшнз от других видов маркетинговой коммуникации проявляется в трех аспектах:

- Ставятся другие *цели*. Связи с общественностью направлены не на продажу товара, а на обретение моральной поддержки со стороны общественного мнения в осуществлении экономической деятельности фирмы.
- Более разнообразные целевые аудитории. Это не просто потребители, а все *заинтересованные лица (группы влияния)*, которые прямо или косвенно играют активную роль на рынке, включая формирование общественного мнения.

- Многообразие *методов*. Это и пресс-релизы, и корпоративный журнал, и спонсорство, и патронаж. Для большего правдоподобия информация передается через «посредника» (журналиста, событие).

В Канаде проводилось исследование по выявлению целей спонсорской поддержки различных спортивных состязаний [7]. Его результаты приведены в табл. 14.9.

Таблица 14.9

Цели спонсорского участия в спортивных мероприятиях [7, с. 41]

Цели	Количество	Средняя оценка	Среднеквадратическое отклонение
Вовлеченность в общественную жизнь	43	5,60	1,55
Формирование имиджа компании	44	5,32	1,39
Повышение общественной осведомленности о компании	44	5,18	1,24
Демонстрация корпоративной гостеприимности	41	4,88	1,40
Налаживание связей с деловыми/торговыми кругами, создание деловой репутации	40	4,82	1,55
Привлечение внимания средств информации	42	4,79	1,57
Улучшение восприятия товара рынком	41	4,56	1,90
Увеличение объема продаж	40	4,55	1,69
Увеличение текущей осведомленности о товаре	40	4,48	1,87
Ассоциирование товара с определенным сегментом рынка	40	4,40	2,02
Укрепление связей и усиление мотивации в трудовом коллективе	41	4,37	1,88
Изменение восприятия компании общественностью	41	4,07	1,77
Повышение уровня осведомленности о новом товаре	40	3,97	2,02
Изменение восприятия товара рынком	39	3,90	1,90
Блокирование конкурентов	41	3,68	2,11
Личные амбиции старших менеджеров	41	2,95	1,83
Противодействие негативной пропаганде	41	2,66	1,77

Средние оценки даны по семибальной шкале: 1 — цель не важна, 7 — цель очень важна.

Методы паблик рилейшнз

Существует множество методов паблик рилейшнз, но все они могут быть объединены в четыре группы:

- *Информация о компании*, а именно о выпуске новых товаров, о подписании крупного контракта, о результатах научных исследований и разработок, о слиянии или приобретении другой компании и т. д. После выбора информации специалисты по *PR* выпускают пресс-релизы или устраивают пресс-конференцию.
- *Публикации*, такие как годовые отчеты, корпоративные журналы, каталоги и т. д., сегодня в большинстве своем доступные на компакт-дисках и в Интернете.
- *События и специальные мероприятия*, как то: спонсорское участие в спортивных соревнованиях, концертах, выставках и непосредственная организация событий, таких как дни открытых дверей, экскурсии по производству, семинары для дилеров в сочетании с отдыхом и т. д.
- *Патронаж*, когда компания оказывает поддержку проекту гуманитарного, научного или культурного характера, представляющему общественный интерес.

Последние два метода *PR* относятся к так называемой *институциональной рекламе*, когда компания делает попытку позиционировать себя в глазах общественности как добропорядочного члена общества. Как показывают данные, приведенные в табл. 14.10, подобные коммуникации могут быть чрезвычайно эффективны (в таблице приведены оценки установок по отношению к компаниям, применяющим и не применяющим институциональную рекламу) [5].

Таблица 14.10
Оценка эффективности институциональной рекламы [5]

Индикаторы установки	Типы рекламодателей	
	не применяющие институциональную рекламу, %	применяющие институциональную рекламу, %
Осведомленность о компании и ее деятельности	82	93
Знакомство с компанией и ее деятельностью	63	77
Общий позитивный имидж компании	38	51

Спонсорство и патронаж

Спонсорство и патронаж — разновидности институциональной рекламы, которая рискует наскучить публике и может начать раздражать людей, будучи воспринимаемой как попытка самоудовлетворения. Поэтому появились новые формы коммуникации, исходящие из того, что «лучше просто быть добродетельным, чем гордиться этим» [33].

Типичный пример такого медиа-трюка — финансирование реставрации картины Ван Эйка «L'agneau mystique» компанией *American Express*. Никакая другая кампания не повысила бы престиж этой организации настолько, как эта ее акция.

Цель — повысить осведомленность о торговой марке фирмы и улучшить ее имидж благодаря ее ассоциированию с положительными ценностями. Поддержка события — зачастую оно развивается непредсказуемо и тем самым позволяет еще больше доверять сообщению — должна быть обоснованной, т. е. между спонсируемым событием и спонсирующей организацией должна существовать некоторая связь, пусть даже и косвенная.

Что бы ни спонсировала фирма — экспедицию в Гималаи или трансатлантическую регату — она тем самым подчеркивает свою приверженность таким нравственным ценностям, как командный дух и мужество. С одной стороны, компания подтверждает свою открытость и гармоничную интеграцию в общество, с другой (и это касается внутренних коммуникаций) — усиливает поддержку персонала и создает благоприятный климат в коллективе [33].

Следует заметить, что спонсорство является коммерческой деятельностью, т. е. предполагает двусторонние права и обязанности: с одной стороны, материальную или финансовую поддержку спонсируемого события, а с другой — методичную эксплуатацию события фирмой. Таким образом, спонсорство отличается от патронажа, в котором доминируют щедрость и незаинтересованность в прибыли.

Как мы видим, формы рекламы, преследуемые цели и средства их достижения могут быть самыми разными. Поэтому, прежде чем начинать рекламную кампанию, важно четко представлять, какую роль она должна сыграть в маркетинговой программе.

Общемировые расходы на спонсорство

Рассмотрев данные из табл. 14.11, можно увидеть, насколько важным инструментом маркетинговой коммуникации является в мире спонсорство. Анализ этой таблицы позволяет сделать несколько интересных выводов:

- Прежде всего табл. 14.11 показывает, что спонсорство действительно является всемирным явлением: число стран с развитой спонсорской деятельностью очень велико.
- Более тщательное изучение представленных данных позволяет увидеть, что на шесть стран (Германия, Италия, Великобритания, США, Япония и Австралия) приходится 70% общей суммы расходов. Отсюда можно сделать вывод, что крупномасштабная спонсорская деятельность ассоциируется со зрелыми потребительскими рынками.
- Следует также отметить, что даже в тех странах, где спонсорские расходы являются мизерной частью по сравнению с общемировой суммой расходов, они тем не менее составляют 5-6% рекламных расходов на внутреннем рынке. Эта доля очень близка к мировому показателю.

Одна из форм спонсорства, *маркетинг событий*, набирает популярность и постепенно вытесняет филантропию, или благотворительность. Используя этот тип продвижения, фирма обещает перечислять часть выручки от реализации на проведение некоторых мероприятий или в пользу некоммерческой организации. Прекрасный тому пример — кампания *American Express* по сбору средств для реставрации статуи Свободы в Нью-Йорке.

Таблица 14.11
Расходы на спонсорство в мире (1996 г.) [24, с. 8]

Континент/страна	Стоимость спонсорских прав, \$ млн	Доля континента/страны в мировой сумме расходов, %	Доля спонсорства в расходах на рекламу на континенте/в стране, %
Австрия	95	0,6	6,0
Бельгия	97	0,6	6,0
Великобритания	792	4,8	4,8
Германия	1648	9,9	7,2
Греция	ПО	0,7	8,0
Дания	80	0,5	6,1
Ирландия	28	0,2	6,0
Испания	391	2,4	8,0
Италия	791	4,8	13,6
Нидерланды	213	1,3	6,0
Португалия	89	0,5	8,0
Финляндия	81	0,5	7,1
Франция	630	3,8	6,0
Швейцария	187	1,1	6,0
Швеция	154	0,9	8,1
Прочие страны	114	0,7	5,8
ЕВРОПА	5550	33,2	7,0
Канада	375	2,3	5,3
США	5525	33,3	5,5
Центральная и Южная Америка	700	4,2	3,7
АМЕРИКА	6600	39,8	5,2
Южная Африка	194	1,2	13,2
Прочие страны	55	0,3	3,1
АФРИКА	249	1,5	7,6
Корея	400	2,4	5,7
Япония	2200	13,3	4,8
Прочие страны	910	5,5	4,5
АЗИЯ	3510	21,2	4,8
Средний Восток	ПО	0,7	4,7
Австралия	650	3,9	13,8
Новая Зеландия	58	0,3	6,6
Прочие страны	5	0,0	10,0
ТИХООКЕАНСКИЙ РЕГИОН	713	4,3	12,7
ИТОГО	16572	100,0	5,7

Кампания ставила три цели: (1) повысить частоту использования карт «Атех» держателями, (2) призвать торговые фирмы принимать эти карты к оплате и (3) улучшить имидж компании. *American Express* пообещала перечислять в фонд реставрации статуи по одному центу с каждой транзакции, произведенной в США при помощи ее карточек, и по одному доллару с каждой карты, выданной в последнем квартале года. Кампания оказалась успешной как для спонсора, так и для реставраторов. На восстановление статуи Свободы было перечислено почти \$1,7 млн, а частота использования кредитных карт «Атех» по сравнению с прошлым годом возросла на 2,8%, к тому же торговцы стали охотнее принимать их к оплате [24, с. 14].

Оценить реальную эффективность спонсорства или патронажа, за исключением разве что акций, напрямую связанных с событием, трудно (вставка 14.4). Аналитики, изучив спонсорскую поддержку Олимпийских игр, утверждают, что компании-участницы все же получают положительные результаты. Подробнее см. в [31].

Вставка 14.4. Маркетинг из засады [29]

Спустя месяц после закрытия Олимпийских игр 1996 г. в Атланте было проведено исследование, в котором потребителей просили назвать официальных спонсоров летних игр. В группе кредитных карт 72% опрошенных назвали *Visa* и всего 54% — *American Express*. Почти такие же результаты были получены после зимней Олимпиады 1994 г., когда 68% респондентов назвали спонсором *Visa* и 52% — *American Express*. Из этого можно сделать вывод, что *Visa* продвигает свое участие в олимпиадах эффективнее, чем *American Express*. Правда, здесь следует кое-что уточнить: *Visa* заплатила \$40 млн за право называться официальным спонсором Олимпийских игр, в то время как *American Express* им не являлась вовсе. Как же компании удалось добиться столь высокого уровня признания в качестве официального спонсора, даже не являясь таковым? Компания применяла так называемый маркетинг из засады — стратегию, направленную на создание ложной ассоциации компании с событием, что позволило получить часть выгод и признание, которыми пользуются официальные спонсоры.

Резюме

Под маркетинговыми коммуникациями понимаются все виды сигналов и сообщений, предназначенных для различных аудиторий. Четыре основных способа коммуникации, называемые комплексом коммуникации, или коммуникацией-микс, — это личная продажа, реклама, стимулирование сбыта и паблик рилейшнз. Перед разработкой программы коммуникации стоят четыре цели: коммуникационная цель, передача сообщения, медиа-планирование и оценка эффективности. Благодаря развитию коммуникационных технологий роль торгового персонала в этом процессе претерпевает существенные изменения. Торговля с позиции взаимоотношений и коммерческие переговоры постепенно вытесняют традиционные методы продажи. В результате торговые работники начинают играть новую, более важную роль в стратегическом маркетинге. Фирма, применяющая рекламу, фактически выбирает стратегию втягивания. Ее главной целью является создание

имиджа торговой марки и марочного капитала, а также обеспечение кооперации с торговыми компаниями. Цели рекламы определяются в соответствии с уровнями реакции потребителей: познавательной, эмоциональной и поведенческой. Доля расходов на стимулирование сбыта в бюджетах маркетинговых коммуникаций растет, что обусловлено развитием прямого маркетинга. Существует множество методов стимулирования. Их эффекты сложны и порой могут негативно сказываться на имидже торговой марки. Паблик рилейшнз — более мягкая форма коммуникации, из-за снижения эффективности рекламы в средствах массовой информации постепенно набирающая популярность. Спонсорство и патронаж — две особые формы институциональной рекламы, наиболее характерной для промышленно развитых стран.

Вопросы и задания

1. Сопоставьте традиционные методы торговли с торговлей с позиции взаимоотношений. Покажите, как и почему последняя отвечает философии ориентации на рынок и теории «проблема—решение».
2. Торговые представители компании — производителя быстрооборачиваемых потребительских товаров посещают гипермаркеты раз в две недели, а супермаркеты — раз в месяц. Компания планирует реорганизовать свой торговый персонал на территории, включающей 200 супермаркетов и 30 гипермаркетов. Если учесть, что визит представителя в гипермаркет длится в среднем полтора часа, а в супермаркет один час, сколько торговых представителей понадобится компании? (У торговых представителей восьмичасовой рабочий день и пятидневная рабочая неделя.)
3. Сравните цели рекламы товаров, институциональной рекламы, рекламы с откликом потребителя и паблик рилейшнз.
4. Можно ли рассчитывать на долговременное увеличение объема продаж и доли рынка при стимулировании сбыта?
5. Почему в странах с развитой экономикой набирают популярность такие формы коммуникации, как спонсорство и патронаж?
6. При каких условиях фирма может проводить коммуникационную кампанию, в основе которой лежит событие, вызывающее общественный интерес?
7. Этичен ли «маркетинг из засады»?

Глава 15

ОРИЕНТАЦИЯ НА РЫНОК ПРИ ПРИНЯТИИ РЕШЕНИЙ О РЕКЛАМЕ

Рекламная кампания может быть эффективной только в том случае, когда ее разработка и календарное планирование проводятся в рамках четко сформулированной маркетинговой стратегии и при этом существует продуманная коммуникационная политика. В этой главе мы рассмотрим этапы подготовки рекламной кампании. Одной из трудностей, возникающих в ходе этого процесса, является разделение обязанностей между маркетинговым и рекламным отделом фирмы-рекламодателя, с одной стороны, и рекламным агентством и специалистами по медиа-планированию — с другой. Организация рекламной кампании предполагает слаженное взаимодействие этих двух групп. Рекламодатель должен наблюдать за тем, как работают креативные сотрудники, а те, в свою очередь, хотя и получают четкое техническое задание, должны стоять во главе процесса разработки и создания рекламного обращения. Организацию рекламной кампании можно разбить на четыре стадии: выбор и разработка рекламного обращения, медиа-планирование, определение размера рекламного бюджета и оценка эффективности рекламы. Эти стадии не всегда следуют именно в такой последовательности, но присутствуют в любой рекламной кампании.

Цели главы

Изучив эту главу, вы получите представление о:

- роли и методах рекламного творчества;
- целях и методах медиа-планирования;
- потенциале электронных коммуникаций;
- методах определения величины рекламного бюджета;
- различных уровнях эффективности рекламы;
- характеристиках и ограничениях глобальной рекламы.

Разработка рекламного обращения

Самая первая задача при организации рекламной кампании — определиться с содержанием рекламного обращения, которое будет направлено на целевую аудиторию, а затем, собственно, составить его. Обычная общая платформа кампании согласовывается заранее, так как является продолжением выбранной для торговой марки стратегической позиции. Важно помнить, что брифинг (техническое задание) для рекламистов составляют именно люди, занимающиеся стратегиче-

ским маркетингом. Затем, руководствуясь этим отчетом, специалисты по рекламе «переведут» коммуникационную платформу в сообщение в форме слогана, изображения или рассказа.

Роль креативности в концептуальной рекламе

После того как цель коммуникации определена и доведена до рекламистов, начинается кодирование сообщения с использованием идей, символов, форм, звуков, языка, ситуаций и т. д. Все они должны легко декодироваться целевой аудиторией и доводиться до нее творчески. Последнее замечание следует особенно учитывать, поскольку рекламному обращению предстоит прорваться сквозь стену индифферентности целевой группы, на которую ежедневно обрушивается великое множество разнообразных сообщений. Пренебрегать этим не стоит, так как качество сообщения определяет общую эффективность процесса коммуникации. Вообще говоря, релевантность сообщения и качество его исполнения как раз и являются факторами, от которых напрямую зависит продуктивность рекламы как коммуникационного инструмента. В распоряжении рекламодателей имеется множество креативных подходов к созданию сообщений.

Стратегия послания

Наиболее традиционный подход, на языке рекламистов носящий название стратегии послания, включает четыре базовых компонента:

- *Целевая аудитория*: какую группу потребителей необходимо охватить?
- *Обещание*: какую отличительную характеристику имеет обещание, которое дается целевой группе?
- *Аргумент*: чем подкреплено это обещание?
- *Тональность*: какой стиль или формат использовать при создании сообщения?

Отправной точкой для рекламистов является *формулирование стратегии послания*: оно показывает, что должна сообщить людям реклама. Такой подход хорош тем, что подталкивает менеджеров по маркетингу к выбору коммуникационного направления, которого фирма будет придерживаться на протяжении многих лет. В результате возникают определенный имидж и позиция торговой марки.

Ж.-Н. Капферер пишет, что данная стратегия эффективна в отношении преимущественно функциональных товаров, элементы дифференциации которых основаны на технических особенностях [19].

Например, в 1960-х гг. на рынок выводился стиральный порошок «Ariel», домохозяйкам из больших семей (целевая аудитория) обещалось бесподобное качество стирки (обещание) благодаря входящим в состав порошка биологическим веществам (аргумент). Чтобы сообщение выглядело более правдоподобным, был выбран серьезный стиль (тональность) [19, с. 102].

Однако во многих товарных категориях наблюдается изобилие торговых марок, поэтому найти «незаятые» обещания бывает трудно. Стремясь к дифференциации любой ценой, производитель рискует сосредоточиться на таких деталях, которые будут важны для него самого, но отнюдь не для потребителей.

Звездная стратегия

Указанные выше обстоятельства побудили рекламодателей, в частности во Франции, применять другой креативный подход, получивший название звездной стратегии. Создателем этого подхода считается Ж. Сегуэла [41]. В нем на первое место по значимости выходят «тон» коммуникации и индивидуальность характера торговой марки.

Никакая другая, даже самая продуманная стратегия обещания не привела бы компанию *TBWA* к огромному успеху при выпуске на французский рынок авторучки «Pentel», кроме ее основанной на трех «зеленых» слоганах кампании, вторящих цвету самой ручки: «Переходите на зеленое» (ассоциация с экологией), «Вперед, зеленые» (ассоциация со спортивной командой в зеленых футболках), «Зеленеть, несмотря ни на что» (ассоциация с зеленым цветом). В ней нет никаких обещаний. Тогда что же «Pentel» предлагает потребителям? Ничего, вернее, ничего особенного. С другой стороны, ее реклама создала привлекательную торговую марку, благодаря чему людям так и хочется опробовать новую ручку в деле. Реальные качества «Pentel» раскрываются в тот момент, когда ручкой начинаешь писать [19, с. 103].

В звездной стратегии коммуникационная ось определяется тремя элементами: физическими характеристиками торговой марки (функциями), ее характером, или личностью, и стилем выражения. Такой креативный подход особенно эффективен, когда товар не обладает значительным отличительным качеством.

Выдвигаются и другие креативные идеи. Ж. Варье [48] развивает подход Ж. Сегуэла и предлагает разложить индивидуальность торговой марки на шесть составляющих: физические функции и характеристика, а также предназначения, с которыми эта марка ассоциируется, культурный аспект, имидж покупателей (в глазах окружающих) и собственный воображаемый образ марки. Например, индивидуальность торговой марки «Porsche» во Франции можно представить следующим образом (цит. по [19, с. 104]):

1. *Физические функции*: скорость.
2. *Характер*: перфекционист.
3. *Предназначение*: личное, но не семейное.
4. *Культура*: немецкие технологии.
5. *Имидж покупателя*: автомобиль победителей.
6. *Собственный воображаемый образ*: превзойти самого себя.

Данный подход к рекламе очень непрост, потому что требует огромной согласованности при выражении всех составляющих. В его пользу говорит тот факт, что для построения имиджа важнее форма, стиль и тональность, нежели субстрат. Хороший пример такого креативного подхода представляют собой различные рекламные кампании минеральной воды «Perrier» в Западной Европе.

Поиск удачной рекламной идеи

Для проведения рекламной кампании крайне важна удачная рекламная идея. Существует несколько методик, способствующих ее нахождению.

Матрица Мэлоуни

В середине прошлого века американский исследователь Дж. Мэлоуни [32] разработал модель генерирования рекламных идей, не утратившую актуальности и по сей день. Как показано в табл. 15.1, в ней, с одной стороны, классифицируются выгоды, которые покупатели стремятся получить от товара, а с другой — источники этих выгод. В результате получается 12 возможных осей рекламной коммуникации, для каждой из которых рекламисты могут придумать свою тему или идею.

Таблица 15.1
Поиск рекламного призыва [12, с. 595-618]

Типы потенциально выгодных впечатлений	Потенциальные типы выгод			
	рациональная	сенсорная	социальная	эгоистическая
Впечатление от результатов использования	(1)	(2)	(3)	(4)
Впечатление от использования	(5)	(6)	(7)	(8)
Впечатление от ситуации использования	(9)	(Ю)	(И)	(12)

Как уже говорилось, выбор рекламного обращения (идеи, призыва и текста) осуществляется в рамках позиционирования товара, так как обращение указывает покупателю на основные выгоды товара. Но даже в рамках концепции позиционирования возможны разные сообщения, т. е. создателям рекламы предоставляется свобода действий, позволяющая изменять рекламное обращение при неизменной позиции товара. Постоянство и последовательность рекламных коммуникаций — важный фактор формирования имиджа торговой марки и марочного капитала.

Креативные стили

Воздействие рекламы на потребителя определяется не только ее содержанием, но и качеством передаваемого сообщения. Рекламное обращение должно отличаться той или иной степенью оригинальности, благо одну и ту же рекламную идею можно выразить по-разному. Существуют разные креативные стили; в табл. 15.2 они сгруппированы по девяти категориям.

При создании рекламы всегда следует руководствоваться золотым правилом, которое уже не раз звучало в этой книге: *вы продаете не товар, вы продаете выгоды этого товара*. Очень многие рекламные обращения страдают своего рода эгоизмом. Их создатели как будто уверены, что читатель или зритель заинтересован в товаре не меньше рекламодателя. В действительности большинство индивидов неохотно разделяют «представления» рекламодателей о реальности. Это происходит лишь в том случае, когда потребитель убежден, что товар для него действительно чем-то выгоден. Если рекламодатель не отвечает на немой вопрос потен-

Таблица 15.2
Типология креативных стилей [12, с. 497]

Рациональная аргументация	Воззвание к чувствам и эмоциям	Стимуляция и апробация
Рациональное сообщение (обращение к ценностям)	Обращение к символической личности или мифу (эффект эмоционального перехода)	Снижение осознаваемого риска или психологических издержек (эффект содействия)
Аргументированное сообщение, технические характеристики (воззвание к логике)	Обращение к эмоциональной ситуации, образу жизни (воззвание к эмоциям)	Создание коллективного окружения (эффект группы)
Демонстрация (эффект доказательства)	Обращение к полу или чувственности (воззвание к либидо)	Финансовая выгода (эффект премии)

циального покупателя: «Зачем мне это нужно?», реклама вряд ли вызовет сколько-нибудь значительный интерес.

Еще один полезный принцип из той же области известен как *KISS* (Keep It Simple, Stupid, *англ.* «не будь глупцом и упрощай»). Главный его аргумент — простота. В большинстве случаев потребители не стремятся увидеть или услышать рекламу. Рекламное обращение должно быстро привлекать к себе внимание и быстро доносить свою информацию. Хорошие обращения отличаются простым описательным характером, непосредственно затрагивают проблемы, которые товар или услуга помогает решить, и подсказывают, как это решение может улучшить жизнь потенциального потребителя.

Дилемма количества и качества

Что важнее в рекламной кампании: фактор креативности или количество потраченных денег? Как минимум одно можно утверждать с уверенностью: рекламное обращение начинает «работать» на увеличение объема продаж лишь после того, как привлечет к себе внимание. И. Гросс [16] продемонстрировал экономическую эффективность креативной рекламы, а несколько эмпирических исследований подтвердили его наблюдения.

Интересный довод приводит американский исследователь Д. Нельсон [35], с которым согласились британские специалисты Э. Дэвис, Дж. О. Кей и Дж. Стар [10]. Речь в данном случае идет о товарах опыта и доверия, т. е. товарах, качество или полезность которых невозможно установить, не покупая их в течение длительного времени (моторное масло, шампуни и др.), важнее сам факт активного рекламирования, нежели содержание рекламы. Производитель таких товаров не должен просто говорить потребителям, что его продукция лучше, чем у конкурентов, — это говорят все. Он должен продемонстрировать свою уверенность в том, что товар пришел надолго, а для этого необходимо потратить на рекламу больше, чем тратят конкуренты. Потребители поймут сообщение правильно. Таким образом, стоимость или объем рекламы могут быть столь же важны, сколь и прямота или креативность сообщения. Детальную дискуссию на эту тему см. в работах вышеуказанных авторов ([35] и [10]).

Медиа-планирование

Определившись с аудиторией, содержанием сообщения и ожидаемой реакцией, рекламодатель должен выбрать наилучшую комбинацию средств информации, при которой будет достигнуто необходимое число контактов с целевой группой потребителей, — разумеется, в рамках рекламного бюджета. Определения основных концепций и терминов медиа-планирования приводятся во вставке 15.1.

Альтернативные медиа-стратегии

В литературе предлагаются разные стратегии использования средств информации [5, с. 19-23]. Выбор конкретной стратегии зависит от целей коммуникации, сложности сообщения и конкурентной ситуации.

Охват либо частота

Первый вариант медиа-стратегии предлагает две альтернативные цели: связанные либо с охватом потенциальных потребителей, либо с частотой рекламы.

Проводится экстенсивная кампания, нацеленная на установление контакта с наибольшим числом людей за счет максимального охвата либо, напротив, интенсивная кампания для как можно более значительного охвата ограниченной целевой аудитории за счет максимальной частоты повтора рекламы.

Вообще говоря, большой охват необходим при выпуске на рынок нового товара и при начале крупномасштабной программы стимулирования сбыта. С другой

Вставка 15.1. Определения параметров, используемых в медиа-планировании

- Целевая аудитория: определенная группа потенциальных покупателей, которую необходимо охватить.
- Тираж: число физических объектов, которые используются для передачи рекламного сообщения.
- Аудитория: количество людей, контактирующих с рекламоносителем.
- Эффективная аудитория: количество людей с характеристиками потенциальных покупателей, контактирующих с рекламоносителем.
- Контакт: «возможность увидеть» или «возможность услышать» сообщение, что не означает, будто человек действительно увидит или услышит рекламу.
- Охват: общее количество людей или домашних хозяйств, по меньшей мере хотя бы раз контактирующих с рекламоносителем в течение определенного периода.
- Частота: число контактов потенциального покупателя с рекламным обращением в течение определенного периода.
- Валовой оценочный коэффициент или точка суммарного рейтинга (TCP): равен произведению охвата на частоту, показывает общее число контактов.
- Воздействие: качественная оценка контактов с рекламой в данном средстве информации.

Таблица 15.3

Сравнение мировых расходов на рекламу в различных средствах информации (1997 г.) [45]

Страна	Общие расходы на рекламу, \$ млн	Расходы в расчете на душу населения, \$	Ежедневные газеты, %	Журналы, %	ТВ, %	Радио, %	Кино-театры, %	Наружная реклама, %
Австрия	1593	165,5	44,6	16,9	22,7	8,9	0,2	6,6
Бельгия	1627	158,9	24,6	22,7	34,4	8,5	1,5	8,2
Великобритания	15719	271,0	40,5	18,4	32,5	3,7	0,8	4,2
Германия	19169	233,3	48,2	18,6	24,9	3,9	1,0	3,4
Ирландия	697	193,6	63,1	3,0	21,5	6,3	0,7	5,3
Испания	4418	112,3	31,3	15,3	38,3	9,7	0,8	4,6
Италия	5875	102,2	20,5	16,0	57,5	3,5	-	2,5
Нидерланды	3522	226,9	49,8	22,3	18,9	4,9	0,4	3,7
Португалия	884	89,6	15,3	18,1	47,6	7,0	0,3	11,5
США	105016	384,3	37,7	12,6	36,9	11,7	-	1,1
Финляндия	1058	205,3	57,0	16,2	20,3	3,3	0,1	3,1
Франция	9258	158,8	24,0	23,1	34,0	6,6	0,6	11,7
Швейцария	2722	383,9	55,0	18,4	9,4	2,8	1,1	13,3
Швеция	1855	209,7	58,9	13,0	20,1	2,9	0,6	4,5

стороны, высокая частота контактов требуется, когда сообщение сложное, товар приобретается часто, а лояльность к торговой марке низкая. При этом слишком часто повторять рекламу бесполезно, так как это может вызвать скуку и раздражение. Г. Кругман, например, считает, что в большинстве случаев достаточно трех «воспринятых» контактов [21, с. 98].

Постоянство либо прерывистость

Вторая стратегическая альтернатива состоит в выборе между «постоянством» и «прерывистостью» рекламы:

Постоянное рекламное давление направлено на устранение эффекта забывания, стимулирование повторных покупок, противодействие рекламным усилиям конкурентов и т. д. Напротив, прерывистая (пульсирующая) реклама направлена на оптимизацию обучения потребителей или подкрепление их знаний, «растягивание» бюджетов в соответствии с периодами потребления.

Проблема заключается в том, как спланировать выход рекламы. Однозначного решения дилеммы постоянства-прерывистости не существует. Необходимо принимать во внимание природу товара, частоту его покупок, сезонность спроса, стратегии конкурентов, забывание рекламы с течением времени. Дополнительную сложность создает тот факт, что «срок службы» сообщения, период его существования зависит от его коммуникационного качества.

Концентрация либо диверсификация

И наконец, *третий стратегический выбор* касается концентрации либо диверсификации средств информации:

Стремление к диверсификации используемых средств информации для обеспечения их взаимного дополнения, лучшего сетевого охвата, лучшего географического распределения и т. д. либо, напротив, концентрация на одном средстве информации, наиболее подходящем для воздействия на целевую аудиторию, персонализации кампании и товара, экономии на масштабе и оптовых скидках.

Все зависит от выбранной стратегии сегментирования. Диверсификация более предпочтительна, если фирма осуществляет недифференцированный маркетинг; если же, напротив, она применяет нишевую маркетинговую стратегию, более эффективной может оказаться концентрация на одном средстве информации.

Критерии выбора средств информации

При выборе средств информации можно руководствоваться перечисленными ниже количественными и качественными критериями. Среди *количественных критериев* наиболее важными являются:

- *Медиа-привычки целевой аудитории*, т. е. доля целевой группы, которую можно охватить с помощью средства информации.
- *Стабильность охвата* во времени, например на протяжении двух смежных недель или сезонов.
- Возможность *частых контактов* с рекламным обращением.
- *Избирательность* средства информации в плане социодемографических характеристик или стилей жизни потребителей.
- *Стоимость охвата тысячи человек*, являющаяся производной размера аудитории средства информации и стоимости рекламы в последнем.

Все эти данные предоставляют сами средства информации, фирмы, занимающиеся размещением рекламы, а также организации, осуществляющие контроль над тиражами и распространением рекламоносителей.

Качественные критерии выбора средств информации дополняются количественными. Среди них можно выделить:

- *Вероятность внимания аудитории*. Например, она очень велика в случае с кинотеатрами и очень низка в случае с наружной рекламой.
- Длительность *периода существования сообщения*, т. е. время, в течение которого сообщение может быть воспринято.
- *Среду восприятия сообщения*.
- *Информационное качество* рекламоносителя, т. е. его престижность и доверие к нему.
- *Техническое качество* средства информации, например использование цвета, качество изображений или звука и т. д.
- Степень *пресыщенности* носителя *рекламой* и существование рекламы конкурентов.

Окончательный выбор средств информации оформляется в виде медиа-плана. Медиа-план распределяет рекламный бюджет между разными средствами информации. Следующее решение — выбор конкретных *рекламоносителей* в рамках каждого средства. Вариантов может быть великое множество, а сам выбор далеко не так прост, как кажется. На помощь приходят платные исследовательские службы, специализирующиеся на средствах информации и рекламоносителях. Последние все чаще выбираются с использованием специальных компьютерных моделей.

Интернет — новое средство рекламы?

Любой пользователь Интернета знаком с электронной рекламой в форме баннеров, чаще всего размещаемых в верхней части экрана. Баннеры играют роль обычных рекламных объявлений, т. е. привлекают внимание и вызывают интерес пользователей. В большинстве своем они представляют собой прямоугольные (480 x 60 пикселей) изображения, статичные или анимационные. Баннер представляет собой ссылку: при нажатии на него открывается web-сайт рекламодателя. Из-за малой площади разработка эффективного баннера оказывается чрезвычайно сложным делом. Главная задача — заставить пользователя щелкнуть по картинке мышью. Чем интерактивнее и интереснее баннер, тем выше его клик-рейт (количество щелчков мышью, от англ. *click rate*) (вставка 15.2).

Интернет выгодно отличается от других средств рекламы тем, что здесь можно разместить подробную информацию о товарах. Много ли можно рассказать в одном рекламном объявлении? А на web-сайте рекламодатель может предоставить всю информацию о товарах и услугах, какую попросят пользователи, и даже предоставить им возможность самим выбирать то, что их интересует действительно. Можно даже предложить пользователям сделать заказ, т. е. приобрести понравившийся товар на месте.

Характеристики онлайн-рекламы

Одной из наиболее интересных особенностей онлайн-рекламы является возможность *избирательного выбора аудитории*, что намного повышает эффектив-

Вставка 15.2. Дебют Procter & Gamble в мире онлайн-рекламы

Компания *Procter & Gamble* наконец-то заявила о себе в Интернете. В канун Дня святого Валентина она провела рекламную кампанию своего средства для полоскания рта «Scope». На самом деле это было повторение прошлогодней кампании «Send-a-kiss», «Отправь поцелуй». Реклама в Интернете, впервые созданная P&G совместно с провайдером *America On Line Inc. {AOL}*, обслуживающим свыше 15 млн чел., изображала всплывающий почтовый ящик, нажав на который, пользователь мог отправить по электронной почте свой «поцелуй». На мониторе получателя появлялся тест сообщения и пляшущие по экрану анимированные губы. В прошлом году представители P&G сообщали, что в период с апреля по июнь на рекламу в Интернете было дополнительно выделено \$3 млн. Правда, тогда заявлялось, что возможности для рекламы в Сети ограничены.

ИСТОЧНИК: «Marketing News», 1 марта 1999 г., с. 10.

ность баннеров и создает условия для немедленного взаимодействия с потребителями и для обратной связи с ними. Суть избирательного выбора состоит в том, что баннерная реклама демонстрируется пользователям с определенными характеристиками или интересами. Для этого многие поисковые системы (например, *Yahoo!*) позволяют рекламодателям покупать ключевые слова, при вводе которых пользователю выводится соответствующий баннер. Другой способ повышения релевантности предполагает использование баннерной сети. Специализированные фирмы сохраняют баннеры на своих серверах и распространяют их по веб-сайтам в зависимости от заявленных интересов или социодемографических характеристик этих сайтов.

Например, пользователь сайта о собаках может при следующем посещении сайта, входящего в баннерную сеть, увидеть рекламу собачьего корма.

Интерактивный потенциал Интернета намного превосходит обычную коммуникацию. В Интернете могут осуществляться все действия, составляющие традиционный цикл продажи, начиная с предоставления информации о товарах и услугах, а также об организации и заканчивая заказом и оплатой продукции и даже доставкой некоторых продуктов и поддержкой покупателя.

Мечта рекламодателей — достичь наибольшего эффекта, предлагая товары и предназначая рекламу сегментам, состоящим из одного-единственного потребителя. Это *персональный маркетинг*. Благодаря web-технологии под названием *cookies* эта мечта уже сегодня, пусть и частично, становится реальностью. *Cookies* — это небольшие файлы, создаваемые при просмотре web-сайта пользователем или при заполнении им электронной анкеты. При помощи этой технологии компании могут создавать индивидуальные web-страницы, размещая на них имя пользователя или перечисляя его предыдущие покупки. Так постепенно компания устанавливает отношения с потребителями.

В качестве примера рассмотрим сайт *Amazon.com*. Здесь *cookies* используются для идентификации посетителей, их поименного приветствия, автоматического заполнения бланков оплаты и доставки. Кроме того, учитывая покупки клиентов со схожими характеристиками, *Amazon* рекомендует пользователям те или иные книги. Для этого сайт собирает информацию о вкусах пользователя и сравнивает ее с агрегированными данными о схожих пользователях [44, с. 272].

Читателям, желающим ознакомиться с данной темой более подробно, предлагаем обратиться к работам Дж. Страусса и Р. Фроста [44], а также У. Кассай [20].

Благодаря технологии *cookies* компании получают доступ к разнообразной информации о каждом потребителе и организации, причем эту информацию нетрудно сохранить в базе данных для дальнейшего использования в целях прямого маркетинга. В связи с этим возникают вопросы неприкосновенности личной жизни потребителей. Как уже отмечалось в гл. 12, между ЕС и США не прекращаются дебаты по поводу того, как лучше всего организовать эффективную защиту прав потребителя (см. также «*Business Week*» от 16 марта 1998 г.).

Преимущества рекламы в Интернете

Реклама в Интернете появилась относительно недавно и поэтому еще не успела в полной мере доказать свою эффективность. Как говорилось в гл. 12, в разделе об

электронной торговле, объем прямых продаж за счет рекламы в Интернете по-прежнему мал. Онлайн-торговле еще предстоит доказать свою способность приносить удовлетворительную отдачу от инвестиций. Тем не менее потенциальных выгод у онлайн-рекламы не счесть [36, с. 44-46]:

1. Интернет *набирает популярность* как средство информации и развлечения, переманивая потребителей традиционных средств информации, таких как журналы и телевидение (табл. 15.4).

Таблица 15.4

Интернет пользуется популярностью во всем мире (число пользователей Интернета на тысячу человек, 1998 г.)

Исландия	320,3	Дания	178,6
Финляндия	305,4	Сингапур	140,0
Норвегия	304,1	Швейцария	138,2
Швеция	289,8	Великобритания	137,3
США	283,0	Нидерланды	124,8
Австралия	234,1	Гонконг	98,7
Канада	211,5	Израиль	95,7
Новая Зеландия	190,1		

ИСТОЧНИК: «Computer Industry Almanac», 1999 г.

2. Реклама в Интернете *недорога* по сравнению с традиционными печатными и эфирными средствами информации.
3. Реклама в Интернете *измерима*. Количество щелчков по рекламному объявлению и попаданий на сайт при использовании того или иного баннера определяется очень легко.
4. Онлайн-реклама предоставляет возможность *непосредственно взаимодействовать* с потребителями и получать отклик с их стороны, что невозможно при рекламе в традиционных средствах информации.
5. Сильная сторона Сети состоит в том, что она способна предоставлять *детальную информацию о товарах*.
6. Через Сеть можно рассылать сообщения *строго определенным целевым группам*.
7. Реклама в Интернете не зависит от времени. Обращаться к web-сайту можно *24 часа в сутки*.
8. Интернет подходит для рекламы товаров и услуг, которая предназначена *как для локальных, так и для глобальных аудиторий*.
9. *Конкуренты* могут уже использовать Интернет для рекламы своих товаров и услуг. Отставание в этой области может послужить плохим сигналом для потребителей.

Впрочем, рекламодателям не следует забывать и о некоторых специфических особенностях Интернета как средства информации:

1. Пользователям Сети необходима не только информация, но и *развлечение*. Рекламодатели должны учитывать эти потребности в своих онлайн-кампаниях.

2. В Интернете доминирует *свободный выбор*. Отличие Сети от других форм рекламы в том и заключается, что именно пользователи должны находить рекламные обращения, а не рекламные обращения «доставляются» пользователям помимо их воли, как, например, в случае с телевидением.
3. Сама по себе реклама в Сети бесполезна. Если у торговой марки есть веб-сайт, его необходимо *раскручивать*.
4. Онлайн-рекламные обращения должны быть интересны для пользователей и за счет ценной информации, содержащейся в них, должны вызывать желание вернуться на сайт. В основе рекламы в Интернете должно лежать информационное содержание (контент). Онлайн-реклама обязана быть развлекательной и функциональной. Но самое главное — она должна быть *разнообразной*.
5. Оценить *эффективность онлайн-рекламы* не так легко, как кажется. Реакция на нее представляет собой сочетание онлайн- и офлайн-реакций, причем последние с трудом поддаются количественной оценке.
6. При разработке медиа-плана рекламодатели всегда должны учитывать, *подходит ли* содержание сообщения для Интернета.

Воздействие электронных коммуникаций

Развитие Интернета послужило толчком к бурному освоению таких электронных коммуникаций, как кабельное телевидение, платное телевидение, спутниковая связь, интерактивная видеография, персональные компьютеры и т. д. Появились новые возможности, которые влияют на наш образ жизни наряду с традиционными коммуникационными стратегиями фирм. Как сказал Дэниел Белл,

по силе воздействия на человечество телекоммуникации равносильны изобретению печатного станка, письменности и языка [1].

С развитием электронных коммуникаций изменяются не только функции личной продажи и рекламы, но и цели рекламных коммуникаций, их содержание. В обществе уже можно наблюдать ряд значительных перемен:

- Начнем с того, что новые средства коммуникации в большей степени интерактивны, они обеспечивают двусторонний поток информации вместо одностороннего, как было прежде. Сегодня посетитель Интернет-сайта может задавать вопросы, выбирать и сообщать свою информацию, а не просто быть пассивным объектом бомбардировки нерелевантными сообщениями. Фактически мы движемся в сторону «рекламы по запросу».
- Кроме того, теперь можно получить доступ к гигантским банкам данных, взятых из разных сфер, об имеющихся товарах, их сравнительных характеристиках, ценах и т. д. В итоге фирмы получают возможность работать с более информированной публикой. Это позволит в дальнейшем усилить *информативный и фактический характер* коммуникаций, которые из инструмента продажи превратятся в средство помощи покупателю.
- Еще одно следствие развития электронных коммуникаций — их *повышенная избирательность*. Комбинация возможностей телефона, компьютера и телевидения позволяет контактировать с очень четко определенными аудиториями

при помощи индивидуальных сообщений. Мы приближаемся к появлению индивидуализированных систем электронной почты, благодаря которым повысится эффективность коммуникации и будет развиваться прямой маркетинг.

- Интернет в значительной мере является *эгалитарным средством информации*. Поскольку пользователи умышленно ищут необходимые им сообщения, возможности использования сети, в сущности, одинаковы для всех рыночных игроков независимо от их размера. «Доли голоса» в Интернете примерно одинаковы, никто из рекламодателей не в силах заглушить остальных. Далее, затраты на наладочные работы в Интернете невелики, а барьеров входа не существует, так что даже небольшие фирмы могут легко выйти в Сеть. Имея грамотно разработанную домашнюю страницу, небольшая компания может выглядеть так же профессионально и безупречно, как и крупная транснациональная корпорация. Самая большая трудность на пути онлайн-новых рекламодателей состоит в привлечении и взаимодействии с довольно большим числом посетителей в момент их первого и последующего посещения. Парадокс ситуации заключается в том, что рекламодатели пытаются решить эту проблему при помощи традиционных средств рекламы, как это делает *Amazon*.
- Регионализация телевизионных и радиопрограмм также свидетельствует в пользу *избирательных коммуникаций*. С появлением локальных каналов доступ к телевидению и радио получают локальные фирмы и рекламодатели. В медиа-планах можно будет указывать разную величину рекламного воздействия в зависимости от регионов, что позволит точнее управлять ситуацией вокруг торговой марки.
- И последнее изменение: из-за значительного увеличения территориального охвата передающих станций (за счет использования спутниковой и кабельной связи) *усилится интернационализация* торговых марок и рекламных кампаний.

Благодаря всем этим переменам в способах и средствах связи значительную часть задач, ранее лежавших на плечах торговых работников, отныне можно будет выполнять — причем с меньшими затратами — при помощи неличных средств коммуникации. Безошибочно адресованная прямая рассылка, телефон, каталог, к которому можно обратиться, используя телевизор или компьютер, — все это обеспечит потенциального покупателя большим объемом информации и притом быстрее, чем это сделал бы продавец. Именно поэтому мы и становимся свидетелями впечатляющего роста популярности прямых маркетинговых систем.

Решения о размере рекламного бюджета

В принципе, решения о размере рекламного бюджета можно анализировать с учетом одного из основных правил экономической теории: затраты на каждый метод коммуникации имеет смысл увеличивать до тех пор, пока предельные издержки не превысят предельного дохода. Точно так же распределение бюджета между разными способами коммуникации должно быть таким, чтобы каждый инстру-

мент использовался в объеме, при котором все предельные доходы равны. В экономике выработаны правила оптимизации на основе эластичностей [13], в том числе применимые в ситуациях олигополии [24], и динамические модели, учитывающие замедленную реакцию на рекламу [37], [17]. Вывод правила оптимизации рекламного бюджета приведен в приложении 15.1.

Однако, как и в случае с определением цены, данный подход редко применяется на практике, поскольку возникают проблемы в оценке функций отклика. Поэтому целесообразнее использовать другие, более общие методы, а «предельными» правилами руководствоваться лишь в справочных целях. По возможности анализ эластичностей лучше проводить апостериори, что позволит оценить эффективность рекламы и работу торгового персонала. В этом разделе будут рассмотрены различные методы определения величины рекламного бюджета.

Методы определения величины рекламного бюджета на основе издержек

Как и в ориентированных на издержки методах ценообразования (см. предыдущую главу), «затратные» подходы к определению размера рекламного бюджета базируются на величине издержек и не учитывают прямую реакцию спроса. Существуют три метода определения величины бюджета на основе издержек: по остаточному принципу, метод безубыточности и метод процента от объема продаж.

Метод «по остаточному принципу»

Размер бюджета напрямую связан с краткосрочными финансовыми возможностями компании. Средства на рекламу выделяются только после того, как распределены все остальные необходимые инвестиции и расходы. Если ситуация будет развиваться неблагоприятно для фирмы, рекламный бюджет может быть элиминирован, а если появятся «лишние» деньги, он может быть увеличен. Подобную практику поощряет и фискальная система, так как увеличение расходов на рекламу снижает налогооблагаемую прибыль. В действительности это не метод как таковой, а, скорее, подход, указывающий на отсутствие определенных рекламных целей.

Метод безубыточности

В основе метода безубыточного рекламного бюджета лежит анализ пороговой прибыльности рекламы. Абсолютное увеличение объема продаж в натуральном и денежном выражении, необходимое для компенсации инкрементного увеличения расходов на рекламу, определяется просто: расходы на рекламу (5) делятся на валовую прибыль в абсолютном и процентном выражении соответственно:

$$\text{Безубыточный объем продаж} = S / P - C$$

и

$$\text{Безубыточный товарооборот} = S / (P - C / P).$$

Например, если валовая прибыль равна £60, или 30% от цены товара, абсолютное увеличение объема продаж в натуральном выражении для возмещения рекламного бюджета размером £1,5 млн будет равно

$$1\,500\,000 / 60 = 25\,000 \text{ шт.},$$

а безубыточный товарооборот

$$1\,500\,000 / 0,30 = \text{£}5\,000\,000.$$

Определить процентное увеличение объема продаж или товарооборота, при котором сохранится прежний уровень прибыли, можно по следующей формуле:

Процентное увеличение объема продаж = $\Delta Q / Q = 100 \times \Delta S / (F + S + \text{Прибыль})$,

где ΔS — предлагаемое изменение бюджета.

Рекламодатель может определить, насколько должен возрасти объем продаж, чтобы прибыль не уменьшилась, а также рассчитать вытекающую из этого эластичность спроса на рекламу. Для этого необходимо сопоставить планируемые уровни продаж «с рекламой» и планируемый объем продаж «без рекламы».

Зная все это, рекламодатель может решить, насколько реально расширение доли рынка при предлагаемом рекламном бюджете, учитывая общее состояние рынка, рыночную силу конкурентов и т. д. Недостаток метода заключается в его исключительно «бухгалтерском» характере. Очевидно, что некоторые цели рекламы даже при полном их достижении не всегда способствуют увеличению краткосрочного объема продаж. Тем не менее такой анализ полезен по той причине, что рекламодатель начинает рассматривать ассигнования на рекламу как инвестиции, а не как накладные расходы.

Метод «процента от объема продаж»

Метод процента от объема продаж используется довольно часто и предполагает отношение к рекламе как к издержкам. При простейших расчетах размер рекламного бюджета определяется как фиксированный процент от объема продаж за предыдущий год. Одно из достоинств такой процедуры расчета заключается в том, что она непосредственно учитывает средства, которыми располагает фирма. Другое несомненное преимущество — относительная простота.

При всей своей популярности данный метод не выдерживает критики, если подходить к нему с позиций логики. Дело в том, что в этом методе инвертирована причинно-следственная связь между рекламой и объемом продаж. Разумнее было бы соотносить рекламу с *прогнозируемыми продажами*, так как реклама предшествует сбыту, но никак не наоборот. С другой стороны, такой подход может приводить к абсурдным ситуациям: к сокращению рекламного бюджета, когда ожидается спад продаж, и к его увеличению, когда товарооборот растет. В последнем случае фирма рискует превзойти порог насыщения.

На практике же данный метод используется главным образом для контроля общей величины расходов на рекламу на консолидированном уровне товарооборота. Это позволяет наблюдать за общими затратами на маркетинг и проводить сравнения с конкурентами. Для определения рекламных бюджетов на уровне отдельных брендов используются более точные методы.

Затратные методы представляют собой лишь первую стадию определения размера рекламного бюджета. С их помощью фирма может определить проблему с позиции финансовых ресурсов, производственных мощностей и прибыльности. Как и в случае с ценообразованием, эти методы необходимо дополнить анализом аттитудной (установочной) и поведенческой реакций рынка.

Коммуникационные методы определения размера рекламного бюджета

Данный подход, известный также как «метод целей и задач», является одним из наиболее распространенных. В нем учитываются цели коммуникации и средства, необходимые для их достижения. Существуют две разновидности коммуникационного подхода: первый основан на количестве рекламных контактов, т. е. на охвате и частоте, а второй — на восприятии.

Метод целей и задач

Применение этого метода начинается либо с указания целей, которые ставятся при определении частоты рекламы и степени охвата потребителей, в зависимости от чего затем рассчитывается бюджет, либо с бюджетного ограничения, для которого выбирается наилучшая комбинация частоты и охвата, позволяющая достигнуть максимального числа рекламных контактов. Поскольку речь идет о максимизации контактов, на первое место в методе целей и задач ставится эффективность рекламы, т. е. коммуникационная эффективность. При этом цели коммуникации четко соотносятся с затратами.

Вновь обратимся к вставке 15.1. Термин «контакт» в данном случае имеет строго определенный смысл: он означает лишь возможность увидеть или услышать рекламу, но это совсем не обязательно означает, что она будет воспринята. Газеты, например, сообщают рекламодателям именно о количестве читателей, которые могут увидеть рекламное объявление. Эти люди (возможно) будут держать газету в руках, однако это еще не означает, что они увидят рекламу, или что они с ней ознакомятся, или что они усвоят ее содержание. Таким образом, метод целей и задач обеспечивает производительность рекламного бюджета с помощью нахождения оптимального способа распределения средств при заданном размере целевой аудитории и заданном креативном уровне рекламы. По этой причине им часто пользуются сотрудники рекламных агентств. В качестве иллюстрации рассмотрим следующий пример.

Компания хочет, чтобы ее рекламу увидели женщины в возрасте от 25 до 49 лет. Социoproфессиональные характеристики целевой аудитории заданы следующими критериями: бизнес-леди, менеджеры среднего звена или владельцы компаний небольшого и среднего размера. Размер целевой аудитории — 3 млн 332 тыс. женщин, или 16,7% женщин в возрасте 15 лет и старше. Средства рекламы — популярные у целевых потребителей журналы. Бюджет — 650 тыс. франков.

Рекламное агентство предложило три медиа-плана (табл. 15.5). В таблице для каждого плана указаны: количество рекламных объявлений в каждом журнале, охват, частота, *точка суммарного рейтинга (TSP)* и итоговый размер бюджета. Логично выбрать медиа-план № 2, так как он имеет наибольший показатель *TSP*.

Ценность данного метода определяется тем, что в нем предпринята попытка найти наилучшее распределение рекламного бюджета с учетом характеристик целевой группы и структуры аудитории каждого средства информации или рекламного носителя. Другое его преимущество — простота. Главный недостаток заключается в систематической переоценке числа людей, охватываемых каждым рекламным обращением. Разница между числом людей, «контактирующих» с рекламой, и числом людей, «воспринимающих» сообщение, может быть очень велика.

Таблица 15.5
Сравнение трех медиа-планов [46, с. 47]

Медиа-планы	План № 1	План № 2	План № 3
Журнал 1	3 (1 + 2)	4 (1 + 3)	-
Журнал 2	2 (2)	-	3 (1 + 2)
Журнал 3	3 (1 + 2)	4 (1 + 3)	4 (1 + 3)
Журнал 4	3 (1 + 2)	4 (1 + 3)	4 (1 + 3)
Журнал 5	3 (1 + 2)	4 (1 + 3)	-
Журнал 6	3 (1 + 2)	4 (1 + 3)	4 (1 + 3)
Бюджет, французских франков	660500	652120	650130
Охват	67,07%	66,3%	65,4%
Частота	3,7	4,1	3,7
TCP	248,2	271,8	242,0

3 (1 + 2) = один полноцветный разворот и две полноцветных полосы.

Метод воздействия на восприятие

В методе воздействия на восприятие размер рекламного бюджета определяется с учетом социально-психологических целей коммуникации. Прежде всего определяются условия достижения этих целей, а именно используемые средства (средства информации, охват, число повторов, восприятие и т. д.). Далее подсчитывается стоимость размещения рекламы. Суммарная величина принимается за размер рекламного бюджета. Как мы видим, метод учитывает воздействие на три компоненты установки (когнитивную, эмоциональную и поведенческую).

Существует также гораздо более фундаментальный подход, основанный на процессе обучения [26], позволяющий выдвинуть гипотезу иерархии эффектов рекламы [6]. Однако в данном случае возникает проблема, суть которой заключается в том, что рекламодатель должен быть в состоянии связать коммуникационное воздействие с воздействием на восприятие, воздействие на восприятие — с воздействием на установку, а последнее — с поведенческой реакцией. Типовая задача бюджетирования формулируется так:

СКОЛЬКО требуется контактов (возможностей увидеть) с рекламным обращением, чтобы в отношении 60% потенциальных покупателей достичь следующих целей: когнитивная цель — «знание характеристик товара», цель восприятия — «убежденность в превосходстве товара» и поведенческая цель — «намерение совершить покупку»?

В примере метода целей и задач просто предполагалось, что все женщины из целевой группы контактируют с рекламоносителем. Однако в указанное число необходимо внести две поправки: во-первых, вероятность прочтения, которая в общем случае у каждого журнала своя, во-вторых, оценку вероятности восприятия рекламного объявления. Последняя величина, вероятность восприятия, определяется креативностью обращения, его релевантностью по отношению к целевой группе, способностью привлекать внимание и т. д.

Метод воздействия на восприятие намного более сложен в применении, он требует от менеджеров и рекламистов четкой формулировки их допущений относи-

тельно связей между объемом расходов, контактами, восприятием, пробными и повторными покупками.

Коммуникационные методы определения размера рекламного бюджета представляют собой вторую стадию процесса. Фактически же только на данном этапе фирма начинает принимать во внимание реакцию рынка. В этих методах учитываются главным образом промежуточные цели коммуникации, и отсюда их преимущество: основное внимание уделяется результатам, напрямую соотносимым с рекламой. Кроме того, у рекламодателя появляется возможность контролировать эффективность работы рекламного агентства.

Ограничения коммуникационных методов связаны с тем, что связи между достижением промежуточных целей коммуникации и главной целью, увеличением объема продаж, может и не существовать. По этой причине оценки коммуникационной эффективности нельзя применять вместо прямых оценок, связывающих расходы на рекламу с выручкой от реализации или долей рынка.

Методы определения величины рекламного бюджета, ориентированные на продажи

Для определения величины рекламного бюджета с учетом объема продаж или доли рынка необходимо знать параметры функции отклика. В некоторых рыночных ситуациях, в частности когда реклама является самой «активной» из всех маркетинговых переменных, эту связь можно установить. В таком случае с ее помощью можно анализировать влияние разного уровня расходов на размер доли рынка и прибыльность.

В литературе описано несколько моделей определения величины рекламного бюджета. Из них наиболее практичными являются модель Видэйла-Вольфа [49] и модель *ADBUDG* Дж. Литтла [29J]. Обе они имеют ряд сильных и слабых мест, к рассмотрению которых мы и переходим. Но прежде рассмотрим роль экономического анализа в рекламном бюджетировании.

Бюджетирование с целью максимизации прибыли

В приложении 15.1 приводятся правила оптимизации рекламного бюджета. С помощью этих правил можно проверить, является ли текущий уровень расходов на рекламу близким к оптимальному или же фирма тратит на рекламу слишком много. Как и в случае с задачей оптимизации цены, при определении величины бюджета данные правила могут носить лишь рекомендательный характер.

Экономический анализ такого рода отличается пониженной экономической ценностью. Трудности создают не только всегда присутствующая неопределенность истинных значений коэффициентов отклика, но и то, что помимо максимизации прибыли перед рекламодателем стоит множество других целей. Кроме того, существует как бы негласное соглашение о том, что при анализе рассматривается некое усредненное качество рекламы (средства информации и собственно обращения). В действительности качество рекламы в разных кампаниях может существенно различаться. По этим причинам экономический анализ при принятии решений о размере рекламного бюджета может использоваться только в справочных целях и обязательно должен быть дополнен другими подходами.

Модель рекламного бюджета Видэйла—Вольфа

Разработанная М. Видэйлом и Г. Вольфом модель предполагает следующую связь между объемом продаж (в натуральном или стоимостном выражении) и расходами на рекламу:

$$\frac{ds}{dt} = \left(\beta \times A \times \frac{S-s}{S} \right) - (1-\lambda) \times s,$$

где ds/dt — темп роста объема продаж в некоторое время t ; β — константа реакции объема продаж на рекламу при $s = 0$; A — объем расходов на рекламу; s — объем продаж компании или торговой марки; S — уровень насыщения в товарной категории; λ — уровень удержания объема продаж.

Другими словами, увеличение объема продаж в течение заданного периода (ds/dt) за счет рекламы равно:

- произведению константы реакции на каждый доллар расходов на рекламу при нулевом объеме продаж на величину расходов на рекламу в периоде (эффект отклика);
- скорректированному на долю незадействованного рыночного потенциала (эффект насыщения);
- за вычетом доли текущих продаж, которая в отсутствие рекламы уменьшится по причине устаревания товара, рекламы конкурентов и т. д. (эффект обесценения).

Данная модель интересна тем, что в ней используются основные положения функции реакции на рекламу и в то же время четко указываются параметры, требующие оценки. Рассмотрим следующий пример, чтобы проиллюстрировать сказанное.

Объем продаж торговой марки X равен \$40 тыс., а уровень насыщения составляет \$100 тыс. Постоянная реакции равна \$4, при отсутствии рекламы марка теряет 10% продаж за период. Выделив на рекламу \$10 тыс., компания может рассчитывать на увеличение продаж марки на \$20 тыс.:

$$ds/dt = 4 (10\,000) (100\,000 - 40\,000 / 100\,000) - 0,10 (40\,000) = 20\,000.$$

Можно также подойти к задаче с точки зрения определения рекламного бюджета, необходимого для достижения заданной в отношении ко сбыту цели. Другими словами, из уравнения необходимо найти A , размер рекламного бюджета (табл. 15.6).

При всех этих достоинствах модель Видэйла—Вольфа обладает рядом недостатков:

- В ней не учитываются (во всяком случае непосредственно) другие маркетинговые переменные, кроме рекламы, такие как цена, дистрибуция и др.
- В модели не задействованы объемы рекламы конкурентов, поэтому она применима только в монополистических ситуациях.
- Модель предполагает, что реклама всего лишь привлекает новых потребителей. Увеличение объема потребления не допускается.
- Модель эксплицитно не учитывает возможных колебаний качества рекламы. Правда, остается возможность применения разных констант для разных рекламоносителей и разных рекламных кампаний.
- На некоторых рынках сложно оценить абсолютный рыночный потенциал.

Таблица 15.6

Сравнение двух моделей определения размера рекламного бюджета [49], [29]

Модель Видэйла–Вольфа

$$ds/dt = \beta \times A \times (S - s/S) - (1 - \lambda) \times s,$$

где ds/dt — увеличение объема продаж в некоторый период t ; β — константа реакции объема продаж на рекламу при $s = 0$; A — величина расходов на рекламу; s — объем продаж компании или торговой марки; S — уровень насыщения спроса; λ — уровень удержания объема продаж.

Модель ADBUDG Дж. Литтла

$$MS(t) = MS(\min) + [MS(\max) - MS(\min)] \times Adv^\gamma / (\delta + Adv^\gamma),$$

где $MS(t)$ — исходная доля рынка; $MS(\min)$ — минимальная доля рынка при нулевом объеме рекламы; $MS(\max)$ — максимальная доля рынка при объеме рекламы уровня насыщения; Adv — эффективная реклама (скорректированная на эффективность средства информации и рекламного обращения); γ — коэффициент чувствительности к рекламе; δ — константа.

Модель Видэйла–Вольфа — интересная концептуальная разработка, однако сфера ее применения существенно ограничена.

Модель ADBUDG Дж. Литтла

Предложенная Дж. Литтлом модель ADBUDG [29] применяется на рынке, где первичный спрос нерасширяем, а реклама является детерминирующим фактором увеличения объема продаж и доли рынка. Модель устанавливает связь между долей рынка и объемом рекламы. Предполагается, что менеджеры компании могут ответить на следующие пять вопросов:

- Каков текущий уровень расходов на рекламу торговой марки?
- Какой будет доля рынка, если сократить рекламу до нуля?
- Какой будет максимальная доля рынка, если объем рекламы существенно увеличить, скажем, до уровня насыщения (реклама уровня насыщения)?
- Какой будет доля рынка, если текущий уровень рекламы сократить наполовину?
- Какой будет доля рынка, если текущий уровень рекламы увеличить на 50%?

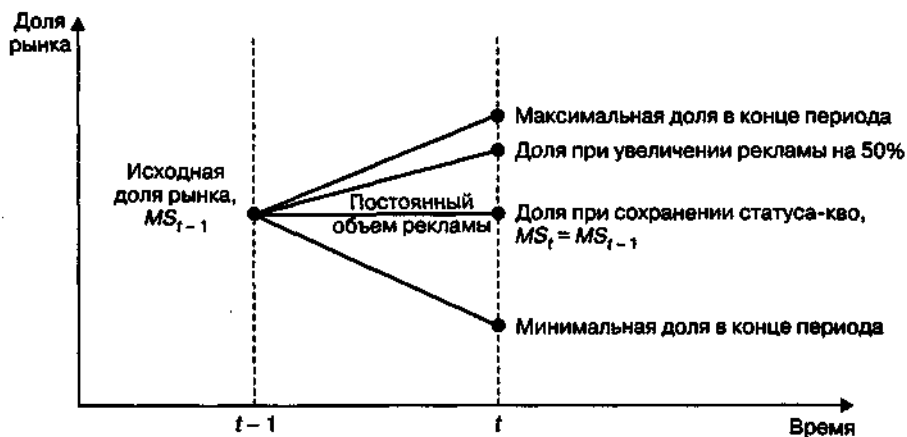
Оценки долей рынка при разных значениях объема рекламы можно представить в виде пяти точек на графике реакции доли рынка на рекламу, как показано на рис. 15.1.

Математическое выражение модели ADBUDG выглядит следующим образом:

$$MS(t) = MS(\min) + [MS(\max) - MS(\min)] \times Adv^\gamma / (\delta + Adv^\gamma),$$

где $MS(t)$ — исходная доля рынка; $MS(\min)$ — минимальная доля рынка при нулевом объеме рекламы; $MS(\max)$ — максимальная доля рынка при объеме рекламы уровня насыщения; Adv — эффективная реклама (с поправкой на эффективность средства информации и рекламного обращения); γ — коэффициент чувствительности к рекламе; δ — константа.

Статическая кривая реакции доли рынка на рекламу:
исходные данные



Статическая кривая реакции доли рынка на рекламу:
графическое представление



Динамическая кривая реакции доли рынка на рекламу:
графическое определение уровня удержания

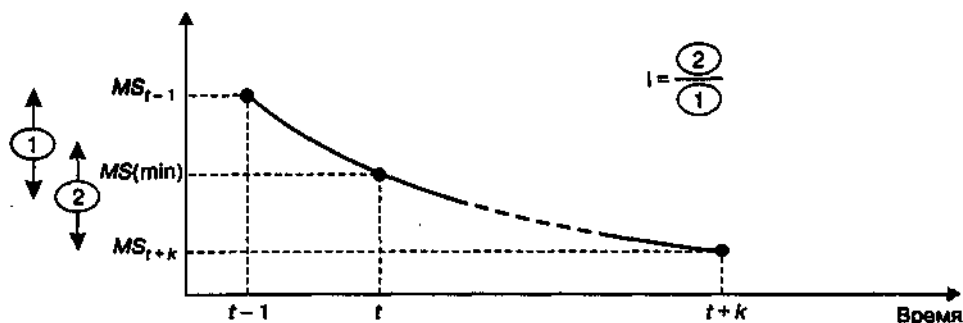


Рис. 15.1. Модель ADBUDG [29]

Ожидаемая величина доли рынка в произвольно выбранный период равняется

- *минимальной доле рынка*, ожидаемой в конце периода при сокращении рекламы до нуля (эффект обесценения)...
- ...плюс *части максимального изменения доли рынка*, обусловленной рекламой. Это максимальное изменение равняется разнице между максимальной долей, ожидаемой при объеме рекламы уровня насыщения, и минимальной долей при нулевой рекламе.
- Интенсивность реакции определяется *коэффициентом рекламной интенсивности*, который характеризуется двумя параметрами: δ , модерирующим фактором, и u , определяющим характер функции реакции. Оба параметра задаются в исходных данных.

Эффективная реклама определяется следующим образом:

$$Adv(t) = [\text{эффективность средства информации}(t)] \times [\text{эффективность рекламного обращения}(t)] \times [\text{расходы на рекламу}].$$

Основное значение обеих величин принимается равным 1,0. Обе они определяются с учетом проверки эффективности рекламного обращения и данных об аудитории средства информации.

Модель *ADBUDG* интересна во многих отношениях, к тому же она учитывает основные преимущества функции реакции на рекламу. Кроме того, оценка может проводиться с применением вычислительной техники в интерактивном режиме. Таким образом, пользователи имеют возможность применять модель самостоятельно, без помощи сторонних экспертов. Другие преимущества модели *ADBUDG*:

- Параметры модели можно вычислить либо методом экспертной оценки, с помощью вышеуказанных пяти вопросов, либо путем эконометрического анализа данных прошлых периодов или результатов экспериментов.
- Зависимой переменной может быть объем продаж, доля рынка или показатель когнитивной реакции, например осведомленность.
- Исходные данные можно скорректировать на качество рекламы, используя индексы эффективности средства информации и рекламного обращения.

Можно также добавить другие маркетинговые переменные, помимо рекламы, правда, в таком случае модель оказывается более громоздкой. Такая модель существует и носит название *BRANDAID* [30].

Модель *ADBUDG* первоначально предназначалась для интерактивного использования на основе *субъективных оценок лица, принимающего решение*. Однако опыт выявил иллюзорность такого подхода, поскольку большинство принимающих решения лиц владеют лишь частью необходимой информации.

В то же время на это можно взглянуть и под другим углом: модель становится основой для интеграции объективной информации из разных источников, стимулирует проверку влияния разных рекламных стратегий на долю рынка и прибыль (схожий подход см. в [23]).

Оценка эффективности рекламы

Очевидно, что при наличии четких целей рекламной коммуникации и трансформировании этих целей в сообщения задача оценки эффективности рекламы за-

метно упрощается. Процесс рекламной коммуникации схематично изображен на рис. 15.2. В нем можно выделить три основные стадии, соответствующие трем уровням эффективности рекламы: эффективности восприятия, эффективности формирования установки и поведенческой эффективности. Также эти стадии соответствуют трем рассмотренным ранее уровням рыночной реакции: когнитивному, эмоциональному и поведенческому (вставка 15.3). Общий обзор методов оценки эффективности рекламы на каждом из этих уровней см. в [14].

Эффективность воздействия рекламы на восприятие

Эффективность на этой стадии означает способность рекламы преодолевать индифферентность или перцепционную защиту потенциальных покупателей, а также быть увиденной, услышанной, прочитанной и подлежащей запоминанию целевой группой. Бесспорно, наиболее важное качество рекламного обращения — то, что оно обращает на себя внимание (табл. 15.7). Без этого ни с установками, ни с поведением не произойдет никаких изменений. Отсюда понятна иногда вызывающая раздражение сторонних наблюдателей склонность рекламодателей к «доставанию» целевой аудитории, их стремление привлекать к себе внимание при помощи юмора, фантазий, непристойностей, «звезд» и т. д. Беспокойство рекламодателей усугубляет многочисленность рекламных обращений, которая неизбежно приводит к снижению внимания публики, пропускающей скучные и нежелательные сообщения.

В США в период с 1967 по 1982 г. количество рекламных обращений выросло в два раза. Большинство экспертов высказали мнение, что к 1997 г. произойдет очередное удвоение [2, с. 220].



Рис. 15.2. Процесс рекламной коммуникации [9, с. 462]

Таблица 15.7

Сравнение эффективности воздействия на восприятие различных средств информации [34]

Средства информации	Привлечение внимания	Вспоминание
Кинотеатры	85%	70%
Телевидение	40%	15%
Пресса	30%	10%
Радио	20%	5%

Нетрудно представить, как это сказывается на коммуникационной эффективности рекламы.

В 1985 г. 18% телезрителей были в состоянии запомнить содержание одного из последних рекламных роликов, который они видели днем раньше. В 1987 г. этот показатель снизился до 7% [2, с. 240].

Этот первый уровень «качества рекламы» — перцепционная эффективность — определяет продуктивность рекламной коммуникации. На практике между рекламными кампаниями с одинаковой интенсивностью наблюдаются существенные различия. В качестве индикаторов эффективности воздействия на восприятие могут выступать оценки ненаправленной осведомленности, тесты на способность узнать и способность вспомнить (бета-коэффициент) торговую марку и т. д. (см. гл. 5).

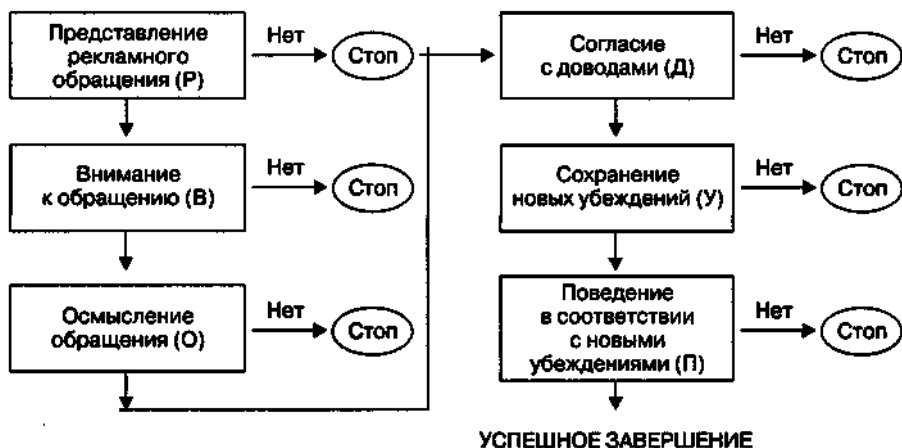
Чрезмерное увлечение перцепционной стадией, однако, чревато рождением пространных рекламных творений, не учитывающих, что реклама должна всего лишь дополнять и поддерживать маркетинговую позицию. Некоторые рекламные критики даже доходят до того, что считают рекламу слишком важным инструментом, чтобы оставлять ее на произвол креативных сотрудников рекламных агентств. Последние, как утверждается, зачастую поддаются искушению и сосредотачиваются на коммуникационном воздействии рекламы, забывая о маркетинговом позиционировании. Стратегия послания тем и хороша, что подавляет подобные «проявления креатива», — в отличие от звездной стратегии, в которой этот риск намного выше.

Эффективность воздействия рекламы на формирование установки

Второй уровень эффективности рекламы связан с социально-психологическим аспектом, т. е. с вопросом об эмоциональной реакции на воспринятое сообщение и его влиянии на установки в отношении товара или торговой марки. Факт остается фактом: даже правильно воспринятое целевой группой покупателей сообщение не обязательно оказывается эффективным с точки зрения изменения установки. Сообщение может быть прекрасно принято, понято и осмыслено, но при этом оказаться совершенно бездейственным по причине своей неадаптированности, недоверности или просто нерелевантности. Именно поэтому при создании рекламного призыва необходимо иметь представление о компонентах установки целевой группы.

Вставка 15.3. Иерархия рекламных эффектов У. Макгвайра [50, с. 452]

Иерархическая модель рекламных эффектов была предложена Р. Дж. Лэвиджем и Дж.А. Штейнером [26], а впоследствии дополнена У. Макгвайром [33]. Она сходна с общими моделями иерархии эффектов, рассматривавшимися в гл. 5 и 11 (см. табл. 11.12), поскольку предполагает последовательное наступление стадий, в то время как отсутствие какой-либо из них означает, что следующая стадия достигнута не будет (см. рисунок).



Итак, модель требует, чтобы: (1) рекламное обращение было *представлено* потребителю; (2) потребитель уделит ему *внимание*; (3) *осмыслил* или понял сообщение; (4) *убедился* или *согласился* с доводами или рекомендациями рекламы; (5) это убеждение или согласие *сохранялось* на протяжении некоторого периода времени; (6) открыто выражалось *покупательское поведение*, которое, собственно, призвана вызвать реклама. Между этими стадиями существует вероятностная связь. Например, если в целях упрощения вероятность наступления каждой стадии (р) приравнять к 0,50, то общее воздействие рекламного обращения будет равно:

$$\text{Вероятность совершения покупки} = p(P) + p(B) + p(O) + p(D) + p(Y) + p(\Pi) = 0,50 \times 0,50 \times 0,50 \times 0,50 \times 0,50 \times 0,50 = 0,0156.$$

В нашем примере рекламное объявление провоцирует потенциального покупателя действовать в соответствии с ожиданиями рекламодателя с вероятностью 1,6%. Однако, прежде чем делать выводы, необходимо внести ясность:

- Наше первоначальное предположение о том, что вероятность каждой стадии равна 0,5, слишком оптимистично. В итоге вероятность окажется ниже 1,6%.
- Можно с уверенностью говорить о том, что вероятность наступления разных стадий неодинакова. Рекламодателю намного проще установить контакт с потребителем, привлечь его внимание и/или добиться осмысления, чем вызвать все остальные стадии.
- Вероятности зависят от товарной категории. Влияние рекламы на покупку коробки шоколадных конфет и покупку автомобиля, безусловно, будет совершенно разным.

Вставка 15.3. (окончание)

- И наконец, все эти вероятности относятся к гигантскому потребительскому рынку, состоящему из миллионов потенциальных покупателей. Поэтому даже за небольшой вероятностью покупки может стоять огромный объем продаж.

Как уже говорилось выше (см. гл. 5), в основе данной иерархической модели лежит гипотеза о процессе обучения. Данный процесс применим не везде; в частности, он не подходит для товаров, характеризующихся низкой вовлеченностью потребителя.

Д. Тведт предполагает, что рекламное предложение или обещание должно обладать следующими характеристиками [47]:

- *желательность*: в первую очередь рекламное обращение должно сообщать о товаре нечто желательное и интересное;
- *эксклюзивность*: обращение должно сообщать нечто эксклюзивное, чего нельзя сказать о любой торговой марке из данной категории товаров;
- *правдоподобие*: обращение должно быть правдоподобным или доказуемым; на карту поставлено доверие к его отправителю.

Хотя многие рекламисты пытаются утверждать обратное, в сфере креативной рекламы нет готовых рецептов. В дополнение к вышеуказанным критериям можно задать следующие вопросы о качестве эффективной рекламы:

- Соответствует ли позиционирование торговой марки в рекламе ее запланированному *маркетинговому позиционированию*!
- Четко ли указывается предлагаемая покупателю *выгода*, проста ли она для понимания и, если это вообще возможно, доказуема ли она?
- В какой мере предложение уникально по сравнению с предложениями конкурирующих торговых марок?
- В какой мере обеспечиваются *постоянство и последовательность* принятой рекламной идеи в разных средствах информации в течение некоторого времени?
- Лежит ли в основе сообщения *креативная* идея, легкая для запоминания целевой аудиторией?
- Привлекает ли рекламное обращение *внимание* читателя или зрителя?
- Существует ли простая и очевидная *связь* между товаром, выгодой, рекламным призывом и способом исполнения рекламы?

Вообще говоря, излишне оригинальных рекламных идей следует остерегаться. В такой рекламе суть сообщения может оказаться непонятной получателям; люди могут запомнить саму рекламу, но не название рекламируемого бренда. К тому же некоторые агентства предпочитают ставить во главу угла рекламу, забывая, что основа всего — товар.

Если вышеуказанные условия учтены, следовательно, реклама достигла своих целей в отношении установок и целевая группа находится в состоянии положительной восприимчивости к товару или торговой марке. Состояние восприимчивости либо усиливается за счет повторных контактов с рекламным обращением, либо, напротив, модифицируется сообщениями-конкурентами. Пример оценки данной стадии концептуальной рекламной кампании приведен во вставке 15.4.

Вставка 15.4. Оценка эффективности воздействия рекламы на формирование установки (на примере потребителей сырья для производства удобрений) [3]

Цель рекламы

В течение одного года увеличить на 10% осведомленность производителей удобрений о продукте (сырье) и их убежденность в его отличительных качествах.

Рекламная идея

Убедить покупателей в превосходстве продукта. Он содержит меньше примесей и имеет отличительный зеленый цвет: «чистый и зеленый».

Результаты исследования эффективности рекламы

	До рекламы	После рекламы
Идентификация сообщения	3,6%	16,3%
Осведомленность о заявленных отличительных характеристиках	15,3%	35,1%
Убежденность в превосходстве продукта над конкурирующими аналогами	9,4%	24,3%

Поведенческая эффективность рекламы

Третий уровень процесса — это *эффективность поведенческой стадии*, т. е. покупательское поведение, непосредственно обусловленное рекламой, что и является конечной целью рекламодателя. Отсюда и индикаторы эффективности: количество пробных покупок, объем продаж или доля рынка с последующей декомпозицией на уровень проникновения на рынок, коэффициент эксклюзивности и лояльность (см. гл. 5).

Характеристики функций реакции на рекламу

Кривые реакции (отклика) на рекламу имеют важные характеристики, которые необходимо принимать во внимание при принятии решений о размере рекламного бюджета:

- Как правило, функции реакции на рекламу оказываются *нелинейными* и подчиняются закону сокращающихся доходов, как показано на рис. 15.3а. Существуют пороговые уровни, указывающие на инертность, перцепционное сопротивление и эффект усталости.
- Угол наклона кривой отклика определяется *коммуникационным качеством рекламного обращения*. При одинаковом объеме расходов на рекламу можно наблюдать совершенно разные кривые реакции: все зависит от используемого средства информации, релевантности сообщения, креативности рекламы и т. д.
- Реакция на рекламу *динамична*, к тому же эффекты рекламы распределены во времени. Структура замедленных эффектов также зависит от средства информации, товара и рекламной идеи. В определенном смысле рекламу можно рассматривать как инвестиции в постепенное создание спроса на торговую марку.

- И последняя, но не менее важная особенность: рекламный эффект существует не независимо от *других маркетинговых факторов*, таких как сбыт и цена. Между этими факторами прослеживается мультипликативное взаимодействие, что означает, что сумма отдельных эффектов отлична от результата их совместного применения.

Само наличие этих характеристик говорит о комплексности поведения покупателей, что серьезно усложняет задачу количественной оценки как рекламы, так и действий торгового персонала. С развитием рекламы прямого отклика и прямого маркетинга появляются промежуточные показатели поведенческой реакции, такие как количество возвращенных купонов, число посетителей демонстрационного зала, количество запросов каталога или буклета и т. д. Все это типичные

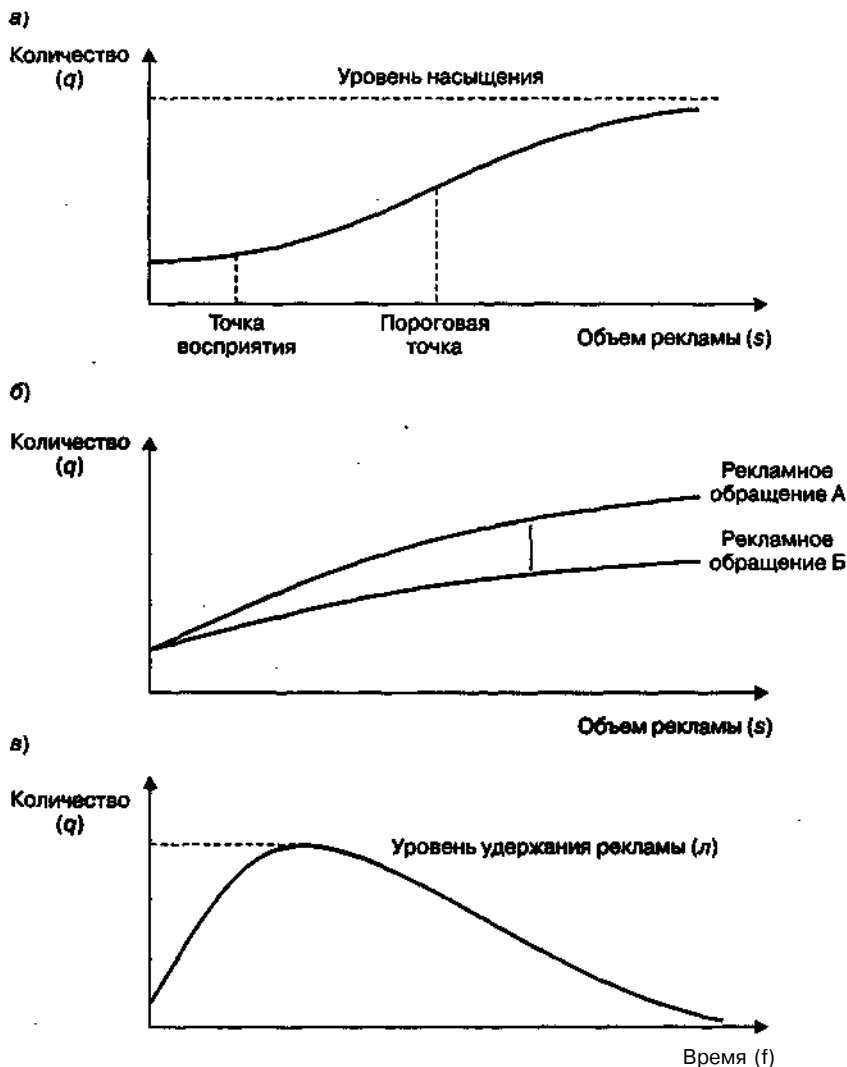


Рис. 15.3. Характеристики функций реакции на рекламу

проявления интереса, вызванного рекламным обращением, т. е. показатели эффективности последнего. В действительности эти индикаторы характеризуют еще и коммуникационную эффективность, так как отделить реакции, мотивированные привлекательностью предложенного в рекламе стимула, от реакций, вызванных самим товаром или услугой, крайне сложно.

Исследование эффективности влияния рекламы на продажи

Методы оценки эффективности рекламы с точки зрения влияния на сбыт делятся на четыре группы.

1. Прямое наблюдение

Первый метод, *прямое наблюдение*, применяется, когда фирма располагает еженедельными, ежемесячными или даже ежеквартальными данными об объемах продаж и рекламы. С применением сканирующих систем в супермаркетах такая ситуация наблюдается все чаще и чаще. В гл. 5 (см. рис. 5.9) мы приводили пример, в котором наблюдение проводилось с двухмесячными, месячными и недельными интервалами. В случае, отображенном на рис. 15.4, использованы ежеквартальные данные о величине доли рынка. Их достаточно для того, чтобы оценить воздействие рекламной кампании путем простого сравнения средней доли рынка «до» и «после» рекламы.

В нашем случае наблюдается кратковременное (в течение одного квартала) увеличение доли рынка на 6,3% и долговременное увеличение (замедленные эффекты) на 3,6 и 1,1% по прошествии соответственно двух и трех кварталов. Кумулятивный прирост объема продаж за счет рекламной кампании составил 44 342 м³.

Зная это, нетрудно вычислить долгосрочную прибыльность каждого потраченного на рекламу доллара.

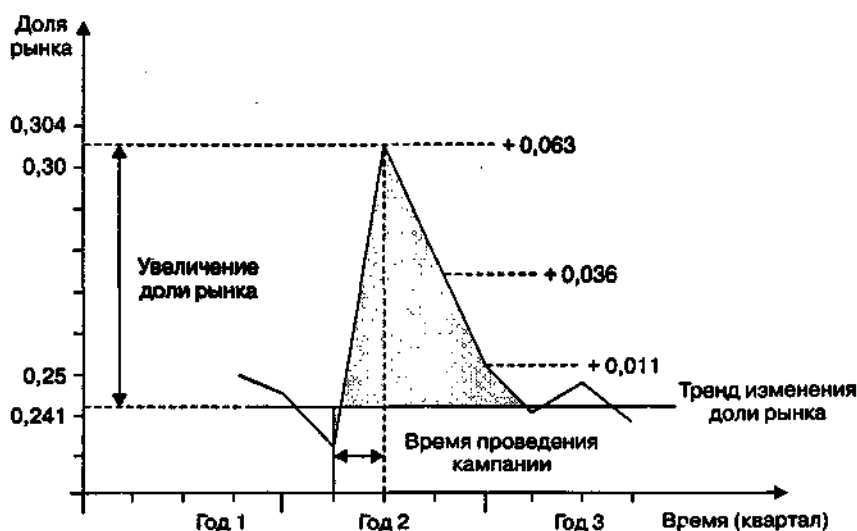


Рис. 15.4. Влияние рекламной кампании на долю рынка

2. Пробный маркетинг

Метод *пробного маркетинга* может использоваться на рынках с неагрессивной конкуренцией. Данный метод относится к группе управляемых экспериментов (см. гл. 4). Показательным примером может служить эксперимент, проведенный в США компанией *A T & T*. Целью ее рекламной кампании было продвижение снижения тарифов на междугороднюю телефонную связь после 21ч. План эксперимента выглядел следующим образом:

Кампания проводилась в течение одного года. Были отобраны две случайные выборки по 5 тыс. пользователей в каждой: одна экспериментальная группа, контактировавшая с рекламой, а вторая контрольная. Выборки составлялись из числа жителей одного города с общим населением 20 тыс. чел. В каждой группе оценивалась стоимость междугородних телефонных разговоров (оценка проводилась по месячным счетам за телефон). Пользователи из экспериментальной группы получили по семь печатных рекламных объявлений, которые в дальнейшем планировалось разместить в общенациональных изданиях.

В данном случае применялся план эксперимента с *предварительной и последующей оценками и контрольной группой*. Период проведения эксперимента состоял из четырех стадий:

- Стадия 1: три месяца до снижения тарифов.
- Стадия 2: три месяца после снижения тарифов, но без рекламы.
- Стадия 3: два месяца проведения рекламной кампании.
- Стадия 4: четыре месяца после проведения рекламной кампании.

Динамика изменения расходов на междугороднюю телефонную связь после 21ч в расчете на одного пользователя в месяц приведена на рис. 15.5.

Как видно из графика, в экспериментальной группе по сравнению с контрольной расходы на телефонную связь возросли на 25%. Впрочем, это увеличение

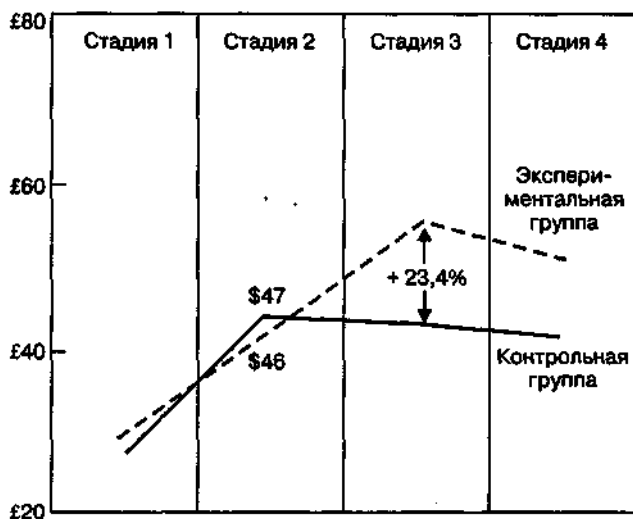


Рис. 15.5. Влияние рекламной кампании на объем телефонных разговоров [7]

Вставка 15.5. Система «BehaviorScan»

В Европе организация *Marketing Scan*, дочерняя компания *Mediametrie* (фирмы, специализирующейся на оценках размеров аудиторий) и немецкой группы компаний *GfK*, разработала систему «BehaviorScan» — инструмент оценки воздействия телевизионных рекламных роликов. Система позволяет установить корреляцию между контактами потребителей с телерекламой и покупательским поведением. В основе системы лежит уникальный источник информации. Начиная с 1994 г. во Франции, в г. Анже, *Marketing Scan* оборудовала телевизоры 3 тыс. домохозяйств специальным устройством управления. В придачу к нему каждое домохозяйство получило идентификационную карточку. При помощи этих устройств можно передавать разные рекламные обращения через разные телевизионные сети Франции. Идентификационные карты нужны для регистрации и последующего анализа покупок в местных торговых сетях.

могло объясняться отказом от междугородних звонков в дневное время в пользу более выгодного вечернего. После вычитания возникшего эффекта замещения получили чистое увеличение первичного спроса: оно оказалось равным 4%, что является значительной величиной. Вывод: рекламная кампания эффективна, результаты пробного маркетинга можно экстраполировать на общенациональный рынок и тем самым оценить ожидаемую прибыльность инвестиций в полномасштабную рекламу.

С развитием потребительских панелей, где данные собираются при помощи сканеров, таких как «Consoscan» (*SECODIP*), «SCAN 9000» (*Nielsen*) и «BehaviorScan» (*GfK*), экспериментальные методы становятся все более популярными.

Используя информацию, поступающую от сканерных панелей, можно получить ответы на интересующие рекламодателей вопросы. Как разные объемы рекламы влияют на объем продаж торговой марки? Следует ли провести сконцентрированную рекламную кампанию или, наоборот, «растянуть» ее во времени? Как потребители реагируют на разные рекламные обращения и т. д.? Особого внимания заслуживает работа Л. Лодиша и др. [31] о влиянии телевизионной рекламы.

Л. Лодиш и его коллеги проанализировали результаты 389 экспериментов с использованием системы «BehaviorScan», которые проводились в период с декабря 1988 г. по июнь 1992 г. Единственное различие между потребительскими панелями заключалось в телевизионном рекламном воздействии. В каждой паре панелей имеются данные о покупках индивидуальных домохозяйств, полученные при помощи сканеров. Изучались два вида рекламного воздействия: (1) разные рекламные обращения — эксперимент проводился с двумя группами, получавшими разные рекламные обращения в одинаковом объеме; (2) разные объемы рекламы — две группы получают одну и ту же рекламу, но при разном количестве контактов.

Во втором случае исследователи получили следующие результаты:

- В 85 экспериментах из 141 (т. е. в 60% случаев) увеличение объема рекламы не оказало существенного влияния на продажи или долю рынка. В 56 экспериментах это воздействие было значительным.

- Увеличение объема телевизионной рекламы оказалось более эффективным в случае с новыми товарами, чем в случае с уже существующими. Положительные результаты были получены соответственно в 55 и 33% случаев.
- Средняя эластичность спроса по рекламе оказалась очень низкой (ранее это же было описано в [25]) и составила 0,13 для всей совокупности из 141 эксперимента, 0,05 для существующих товаров ($N=89$) и 0,26 (в пять раз выше) для новых товаров ($N=52$).

Что касается экспериментов с разными рекламными обращениями, то были получены следующие результаты:

- Всего было проведено 96 экспериментов с рекламными обращениями, из которых 86 (90%) относилось к существующим товарам.
- В случае с новыми торговыми марками ($L/=10$) 6 экспериментов (60%) дали значительные результаты, в то время как в случае с существующими товарами схожие результаты были получены в 25% экспериментов (или в 21 тесте).

В целом эти эксперименты показывают, что реклама, а точнее изменения в содержании и количестве рекламных обращений, сама по себе не может значительно повлиять на объем продаж и долю рынка.

3. Эконометрический анализ

Третий метод или группа методов — это эконометрический анализ. Для его проведения необходим временной ряд или структурные данные об объеме продаж (доле рынка) и основной маркетинговой переменной. Целью анализа чаще всего является построение динамической эконометрической модели, связывающей продажи или долю рынка с главными маркетинговыми переменными. Пример применения такого анализа приведен на рис. 15.6.

Сфера применения эконометрического метода значительно расширилась благодаря развитию информационных технологий и наличию гигантских банков данных, а также появлению более мощных средств анализа (см. гл. 4).

4. Маркетинговый инжиниринг

Последний метод (или группа методов) основан на компьютерных экспертных системах, таких как рассмотренная выше модель *ADBUDG*, где в качестве входных данных выступают оценки экспертов. Это сфера *маркетингового инжиниринга*, объединяющая в себе прикладное программное обеспечение, концепции и аналитические методики, способствующие принятию маркетинговых решений (см. [27]).

Международная реклама

В сфере международной рекламы разворачивается особенно острая полемика о необходимости кастомизации или, напротив, стандартизации маркетинга-микс (см. гл. 2). Ученые-теоретики и практики до сих пор не пришли к единому мнению о том, какой подход к международным рекламным кампаниям выгоднее: стандартизованный (универсальный) или локализованный (индивидуальный). Рекламодатели, практикующие первый подход, утверждают, что потребители всего мира имеют одни и те же базовые потребности и желания, поэтому их можно убедить при помощи универсальных призывов. Приверженцы второго подхода,

а)

$$q_t = 0,155 q_{t-1} \times y_t \times w_t \times x_t \times p_t \times v_t \times s_t$$

0,565 0,494 -0,260 0,134 0,565 0,066 0,190

Где q_t — объем продаж; y — доход на душу населения; w — погодные условия (дождь); x — количество размеров упаковки (бутылки); p — розничная цена за литр; v — частота посещений розничных магазинов; s — расходы на рекламу в расчете на жителя; t — время.

б)

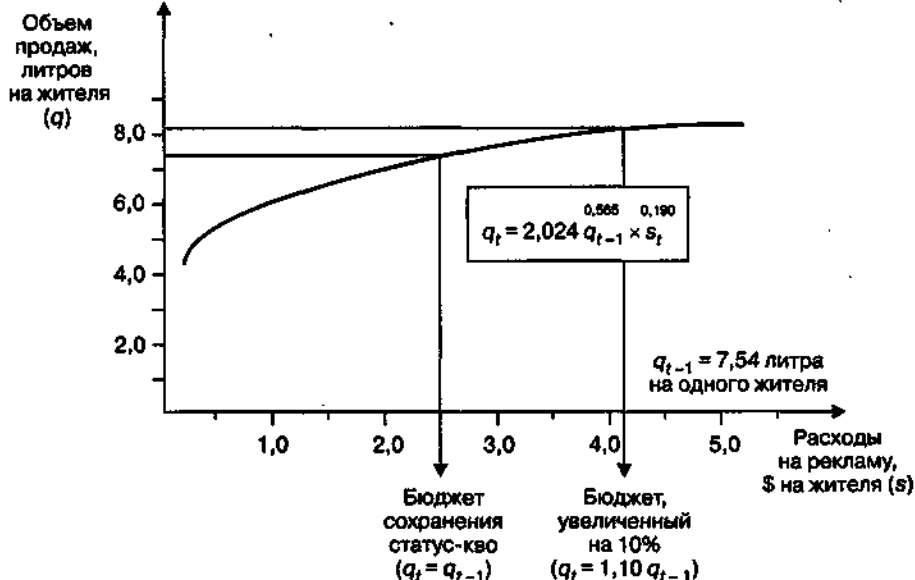


Рис. 15.6. Пример эконометрической функции спроса [22]

локализации, настаивают на том, что для достижения успеха в глобальной среде рекламная кампания обязана обладать *культурной эмпатией* (солидаризироваться с разными культурами) и что потребители в разных странах разные, поэтому и реклама для их охвата должна учитывать условия конкретной страны. В этом разделе мы коротко рассмотрим ограничения и трудности, возникающие при создании глобальной рекламы, а затем поговорим об альтернативных международных рекламных стратегиях.

Ограничения глобальной рекламы

Теория коммуникации утверждает, что культурная среда индивида оказывает значительное влияние на восприятие им информации. Следовательно, если отправитель сообщения живет в культурной среде, отличной от культурной среды получателя, и желает, чтобы коммуникация была эффективной, он должен быть знаком с культурой получателя [40]. Для проверки данного аргумента проводи-

лись различные эмпирические исследования, направленные на оценку степени стандартизации рекламных предложений.

Результаты последнего такого исследования показывают, что большинство рассмотренных фирм выбирают локализованный подход [18], [42]. Из этого следует, что человеческие желания и потребности более или менее универсальны, чего нельзя сказать о способах апеллирования к ним.

История о том, как молодой человек знакомится с девушкой, стара как мир, однако язык жестов, применяемый при таких знакомствах, в каждой культуре свой. Даже если в языке будут присутствовать незаметные на первый взгляд ошибки, местный потребитель начисто отвергнет всю концепцию [37].

Помимо культурного аспекта существуют и другие проблемы, свидетельствующие отнюдь не в пользу стандартизации рекламы:

- *Языковой барьер.* На мировых рынках это одна из важнейших проблем коммуникации. О языковом барьере может свидетельствовать поверхностный подход к переводу рекламных текстов, а также проблема способности или неспособности того или иного языка передать желаемый смысл сообщения.

Кроме того, названия некоторых торговых марок на иностранном языке звучат как слова, каких в лексиконе уважающей себя компании быть не должно. Примеры для французского языка: молочные продукты «Pet» и зубная паста «Cue». Для испанского: модель «Chevrolet» под названием «Nova» [*букв. «не едет»*].

Из-за этого стандартизированная глобальная рекламная кампания рискует стать жертвой искажения смысла, при этом причиной может быть не только официальный язык, но и местный диалект, а то и сленг. Идеальный выход для глобальной торговой марки — найти слово, ни на одном языке не имеющее никакого смысла, но одинаково произносимое. В качестве известнейшего примера можно привести «Kodak». Другой удачный пример: «Visa».

- *Использование иностранного языка.* В некоторых странах употребление иностранных слов запрещено законом. Например, во Франции действует полный запрет на использование английских слов, в действительности уже прижившихся во французском. Это касается таких слов, как *jumbo set* (англ. большая упаковка), *supermarket*, *cash and carry* и др.
- *Наличие средств информации.* Международная стандартизация рекламной кампании предполагает существование средств информации в международном масштабе. Пока что самым главным таким средством является телевидение. Однако выбор телепередач на двух третях Западной Европы довольно ограниченный. Дело в том, что число телевизионных каналов, часов вещания и транслирование рекламы контролируется властями. Кроме того, существенная разница наблюдается и в количестве времени, выделяемого на просмотр телевизора.

В Европе привычки телезрителей существенно разнятся. В Великобритании зрители в среднем смотрят телевизор 230,6 мин в день, в Португалии — 202,9 мин, в Испании — 198,2 мин, в Швейцарии — 126,0 мин, в Дании — 137,6 мин. и т. д. («Euro Time Survey», 1994 г.).

Такие же различия и ограничения существуют в радиозфире и в печати. См. «European Planning Guide» («Media & Marketing Europe», 1995-1996 гг.).

- *Другие законодательные ограничения.* В большинстве стран мира существуют ограничения на использование рекламы для определенных категорий товаров.

Например, реклама алкогольных напитков запрещена в Австрии, Дании, Норвегии, Финляндии, Франции и Швейцарии. В Люксембурге, Ирландии, Италии, Португалии и Испании она законодательно ограничена. Добровольный запрет на такую рекламу действует в Германии и Голландии. В Бельгии и Греции реклама алкоголя разрешена [4].

- *Символы.* Символы — это абстрактные образы, представляющие идеи, чувства и прочие аспекты культуры. В разных странах одни и те же символы могут быть восприняты по-разному.

Например, в Швеции змеи символизируют опасность, а в Корее — мудрость.

- *Цвета.* Значение цветов тоже может варьироваться от культуры к культуре. В западноевропейских странах цвета служат средством выражения эмоций: мы «краснеем от стыда», «зеленеем от зависти», становимся «белыми как мел» и т. п.

В западных странах черный цвет символизирует скорбь. В восточных странах то же настроение передается белым цветом. В мусульманских странах популярен зеленый цвет, в некоторых странах Африки негативно воспринимаются красный с черным.

Маркетологи должны учитывать эти тонкости при планировании товара, упаковки и рекламы. Некоторым международным компаниям пришлось изменить свои логотипы.

- *Структура семьи.* В Европе понятие семьи подразумевает наличие так называемого ядра семьи: двух родителей и детей, в то время как в Африке расширенная семья включает в себя дедушек и бабушек, дядь, тетю и т. д. Таким образом, даже целевая группа в разных странах может быть разной.
- *Потребительские привычки.* Во Франции в отличие от США не принято пить на завтрак апельсиновый сок. Если в Америке марку апельсинового сока можно позиционировать как напиток для завтрака, то во Франции его следует называть «средством освежиться». Точно так же зубная паста в Италии и Греции считается косметическим продуктом, а в Голландии — бытовым чистящим средством.
- *Социальные роли.* Представителям одних и тех же полов в разных странах подчас отводятся совершенно разные роли. В арабских странах за покупками по магазинам ходят только женщины и никогда — мужчины.
- *Традиции.* То, что в одной стране считается «нормальным» поведением, в другой может оказаться недопустимым.

Не следует недооценивать трудности разработки эффективной глобальной рекламной кампании. Рекламодатель должен подробно ответить на следующие принципиально важные вопросы:

- Действительно ли схожи потребности клиентов в целевых странах?
- Соответствует ли рекламное обращение традициям и культуре каждой страны?
- Соответствует ли рекламное обращение законам и ограничениям каждой страны?
- Правильно ли переведен и перегруппирован текст сообщения на язык каждой страны?
- Какое влияние оказывает фраза *сделано в*, т. е. как страна происхождения влияет на восприятие сообщения?

Культурные различия между странами объясняют и существование существенных различий в креативных стилях исполнения рекламы (рис. 15.7).

Альтернативные международные рекламные стратегии

Как уже подчеркивалось в гл. 2, слишком часто вопрос стандартизации или кастомизации формулируется по принципу *все или ничего*. В действительности существуют промежуточные ситуации и более важная проблема состоит в том, как согласовать два этих подхода.

Например, в большинстве случаев стандартизация торговой марки и стандартизация рекламы имплицитно рассматриваются как взаимообуславливающие решения. Отсюда вытекают два варианта действий: стандартизировать то и другое

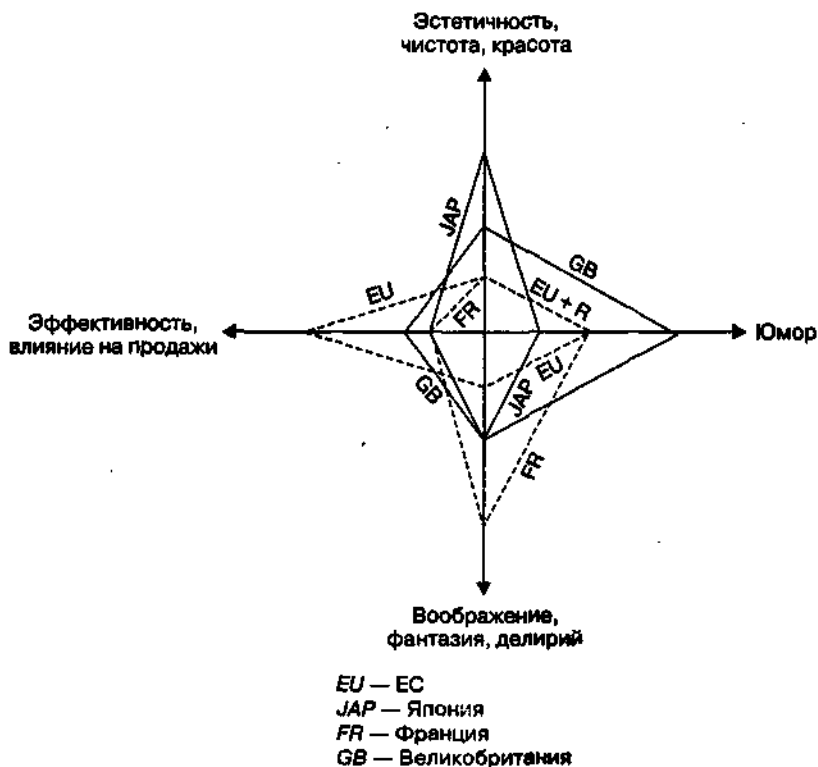


Рис. 15.7. Международное сравнение креативных стилей [11]

либо не стандартизировать ничего. Мы же вслед за Д. Сандлером и Д. Шэни [39] поддерживаем идею о том, что брендинг и реклама — это два независимых решения. Это позволяет говорить о четырех комбинациях, представленных в табл. 15.8.

Таблица 15.8

Альтернативные международные стратегии брендинга и рекламы [39]

Торговая марка	Международная реклама	
	стандартизованная	нестандартизованная
Одна и та же	Стратегия № 1: глобальный брендинг и глобальная реклама	Стратегия № 2: глобальный брендинг и локальная реклама
Разная	Стратегия № 3: локальный брендинг и гармоничная реклама	Стратегия № 4: локальный брендинг и локальная реклама

Глобальный брендинг и глобальная реклама

В *стратегии № 1* стандартизируются и торговые марки, и реклама. Такая ситуация должна превалировать в среде, где глобальные силы велики, а локальные — слабы.

Классические примеры такой стратегии — «Marlboro», «Coca-Cola», «Gillette Sensor», «Sony» «Walkman», «McDonald's», «Levi», «Gucci», «Ariel» и т. д.

Эти бренды, глобальность которых не подвергается сомнению, предлагают потребителям выгоды, которые одинаково ценятся во всех странах: «Соке» — удобство и притягательность американского молодежного стиля, «Sony» — возможность «слушать музыку на ходу», «Hermes» — моду и романтику. Выгоды могут представлять как трудные для имитации изобретения, такие как подгузники «Pampers» или мгновенные фотоаппараты «Polaroid», так и эмоциональные переживания, как у «Dunhill» и «Carrier».

Особенно мощный вид позиционирования, которым можно пользоваться в глобальном масштабе, подразумевает применение национальных стереотипов: немецкое качество автомобилей, французский стиль и романтичность парфюмерии, английский консерватизм мужского готового платья, американская молодость и радость фаст-фуда [38].

Судя по всему, именно такой политикой в отношении своих торговых марок руководствуется компания *Procter & Gamble*. 70% ее товарооборота приходится на бренды, продаваемые по всему миру, такие как «Ariel», «Pampers», «Clearasil», «Vick». Правда, есть одно исключение: шампунь «Wash & Go» был выпущен на рынки 60 стран под 6 разными торговыми марками. Впрочем, на всех рынках сохранилась концепция «два в одном». Существуют также небольшие различия в способах исполнения рекламы. Последний пример показывает, что полная стандартизация, скорее всего, неосуществима. Другие преимущества и недостатки глобализации см. во вставках 15.6 и 15.7.

Глобальный брендинг и локальная реклама

Стратегия № 2 заключается в стандартизации торговых марок и локализации рекламных кампаний. Такая ситуация, вероятнее всего, будет доминировать

Вставка 15.6. Глобальный рынок — глобальная уязвимость: проблемы *Coca-Cola* в Европе

В июне 1999 г. компании *Coca-Cola*, одной из влиятельнейших корпораций в мире, пришлось на себе испытать некоторые последствия «глобализации». Гигантского производителя прохладительных напитков сотряс кризис, разразившийся в Европе и распространившийся быстрее компьютерного вируса. После появления первых сообщений о заражении «Соке» власти Бельгии, Франции, Люксембурга и Нидерландов постановили убрать продукцию этой марки с прилавков магазинов. А представителю компании, начавшему было утверждать, что никакой опасности не существует, пришлось немедленно извиниться и заверить, что проблема будет решена.

Паника в *Coca-Cola* показывает: в глобальной экономике с огромной скоростью движутся не только капиталы и технологии, но и дурные новости. Весть о возникшей в Бельгии проблеме может быстро разлететься по свету, бросая тень на известнейшую торговую марку и даже на курс ее акций на Уолл-стрит. Для сильных корпораций Америки это, собственно, и является обратной стороной глобализации, потому что новые технологии усиливают не только корпорации, но и контролирующие органы, а также потребительские группы. Такого понятия, как «локальная проблема», более не существует, и печальный опыт *Coca-Cola* — лучшее тому подтверждение. «У глобальной узнаваемости торговой марки есть ахиллесова пята — уязвимость», — утверждает адвокат Ральф Нэдер, специализирующийся на защите прав потребителей. События прошлой недели показывают, что торговая марка «Coca-Cola», создававшая себе репутацию в течение более ста лет, может обесцениться так же быстро, как тайский бат или малазийский ринггит.

Источник: «International Herald Tribune», 22 июня 1999 г.

в транснациональных средах, где ощутимо воздействие как глобальных, так и местных сил.

Примерами этой стратегии служат «Bacardi» и «Volvo», а также, хотя и в меньшей степени, шампунь «Wash & Go» от *P&C*. Перечисленные компании по всему миру используют одну и ту же торговую марку, однако рекламные идеи и/или исполнения рекламы варьируются в зависимости от страны.

В ситуациях с высокой степенью стандартизации торговой марки локализованная реклама дает фирме возможность учесть особенности местной культуры и восприимчивость потребителей и за счет этого лучше позиционировать свой бренд на локальных рынках.

Локальный брендинг и гармоничная глобальная реклама

Стратегия № 3 предполагает гармоничную рекламу при использовании локальных торговых марок. Такую стратегию применяет ряд европейских фирм, например *Unilever* и *Kraft*. Свой марочный портфель они расширяют за счет приобретения фирм. Руководство концерна *Unilever*, к примеру, убеждено, что если основные ценности торговой марки гармоничны, ее название особой роли не играет [15]. Применение разных названий торговых марок занимает не последнее место в «политике гармонизации» *Unilever*.

Вставка 15.7. McDonald's: пример успешной глобализации

В *McDonald's* любят пересказывать историю о том, как одна маленькая японская девочка, приехав в Лос-Анджелес, сказала своей матери: «Смотри, мама, у них тут тоже есть Макдоналдсы!» Юной леди простительно не знать, что на самом деле *McDonald's* — американская компания. В Японии у нее 2 тыс. отделений, и это самая крупная франчайзинговая сеть компании за пределами США. «Считайся мы американской организацией, не видать нам двух тысяч ресторанов», — сказал Джеймс Канталупо, глава *McDonald's International*.

Судя по организации *McDonald's*, ее можно назвать «многорегиональной» компанией. Настаивая на высокой доле местного капитала во франчайзинговых ресторанах и подстраивая меню под особенности национальной кухни, *McDonald's* успешно избежала многих из тех культурных ляпов, которые допустили некоторые другие американские фирмы. Своим вкладом в успех знаменитой сети фаст-фудов по праву гордятся не только местные предприниматели, но и, что еще важнее, целые страны. Польша, например, стала одним из ведущих региональных поставщиков мяса, картофеля и хлеба для центральноевропейской сети *McDonald's*. А это означает немалое влияние. *McDonald's* постепенно переходит от локальных закупок продуктов к региональным и глобальным закупкам. Близок тот день, когда мясо для азиатских ресторанов *McDonald's* будет приобретаться в Австралии, а весь картофель — в Китае. Уже сегодня каждое семечко кунжута на каждой гамбургерной булочке *McDonald's* поставляется из Мексики. Для страны-экспортера это равносильно открытию нефтяного месторождения.

Источник: Фридман Т. Л., «International Herald Tribune», 12 декабря 1996 г.

Отказываться от оригинального названия опасно, если только это слово совершенно не лишено смысла. Названия, репутация которых накапливалась годами, составляют важную часть лояльности клиентуры, марочного капитала [15].

Этим объясняется подход *Unilever* к подбору названий кондиционера для ткани. Во Франции он именуется «Cajoline», в Италии — «Coccolino», в Германии — «Kuschelweich», в Испании — «Mimosin», в США — «Snuggle». При всей своей непохожести эти названия означают одно и то же: приятную мягкость. Олицетворением выгод товара везде служит плюшевый медвежонок, универсальный символ мягкости. Таким образом, множество названий из недостатка превращается в преимущество, фактически сближающее марку и чаяния местных потребителей.

Метод «одинаковая реклама — разные названия» применяется также в отношении рыбных палочек производства *Unilever*. По всей Европе в рекламных роликах фигурирует один и тот же бравый капитан, однако именуется он по-разному: «Bird's Eye», «Findus» или «Iglo». У капитана меняется только головной убор, да еще говорит он на разных языках. Отсюда экономия на производстве телевизионных роликов для разных стран.

Компания *Kraft General Food* тоже сочетает общеевропейский маркетинг и локальную восприимчивость к брендам. Например, вместо одной международной марки молотого кофе она предлагает дюжину таких марок в разных странах Европы, благодаря чему неизменно оказывается бесспорным лидером рынка.

В свое время компания расширялась главным образом за счет внешних приобретений, поэтому теперь мы контролируем много локальных брендов. Клаус Якобе (бывший владелец компании *Jacobs Suchard*, приобретенной *General Foods*) пытался было их интернационализировать, однако эксперимент решили прекратить. Менеджмент компании осознал, какие гигантские потери помимо затрат на такой «подъем» повлечет за собой фактическая смерть маленьких локальных торговых марок, за которыми стоят и капитал, и исторические традиции [43].

Прямо противоположный подход применяет компания *Mars*. Не слишком ли далеко она зашла, изменяя названия успешных брендов: «Raider» переименовали в «Twix», «Marathon» в «Snickers», «Kal-Kan» в «Whiskas»? Увлечение стандартизацией приводит к злоупотреблению ею.

Судя по всему, в Европе концепция «локального брендинга и гармоничной глобальной рекламы» является доминирующей. Возможно, она позволяет таким образом успешнее учитывать многообразие европейских народов. Для американцев, например, привычна другая концепция: «глобальный брендинг и локальная реклама».

Локальный брендинг и локальная реклама

Стратегия М 4 применяется в средах, где действие локальных сил велико, а глобальных, наоборот, мало. Считается, что такая ситуация превалирует в секторе продовольственных товаров, где важными факторами являются пристрастия потребителей, вкусы продуктов и цвета.

Именно такой стратегией до недавнего времени руководствовалась компания *Unilever* (торговые марки «Ото», «All», «Persil», «Skip», «Via»). Международным фирмам применять эту стратегию децентрализации становится все труднее и труднее, потому что на едином европейском рынке все более важными факторами успеха становятся *скорость* и *масштаб* деятельности.

«Нам было трудно конкурировать с такими компаниями, как *P&C*, потому что, работая в 16—17 странах, мы отставали от них и по показателям скорости, и масштаба», — объясняет Альфред Юнг, один из первых европейских менеджеров *Unilever* [8].

В *Unilever* существует два вида различий: (а) один и тот же товар под разными торговыми марками; (б) разные товары под одной и той же маркой.

Газированный чай со льдом продается под торговой маркой «Liptonic» во Франции, «Lipton Ice Tea» — в Бельгии и «Lipton Ice» — в Великобритании. В то же время во Франции под маркой «Lipton Ice Tea» выпускается чай со льдом с газом, а в Бельгии — без газа. Точно так же майонез «Calve» в Бельгии имеет солоноватый вкус, а в Голландии — сладковатый.

Очевидно, с развитием практики покупок товаров в соседних странах многообразие торговых марок и их содержания вызовет путаницу в сознании потребителей, в связи с чем потребует некоторая степень стандартизации. Учитывая европейскую ситуацию, уместнее будет говорить не о стандартизации, а о *гармонизации* стратегий брендинга.

Резюме

Рекламируя свою продукцию, фирма фактически применяет коммуникационную стратегию привлечения потребителей. Ее главной целью является формирование имиджа торговой марки и марочного капитала, а также обеспечение кооперации с дистрибьюторами. Цели рекламы определяются в соответствии с тремя уровнями рыночной реакции: когнитивным, эмоциональным и поведенческим. Продуктивность (или качество) инвестиций в рекламу зависит от двух основных факторов: креативной разработки рекламного обращения и правильно составленного медиа-микс. При выборе средств информации используется ряд критериев, как количественных, так и качественных. На практике применяются различные методы определения величины рекламного бюджета, из которых наибольшей популярностью пользуется метод целей и задач. При известных параметрах функции реакции на рекламу могут использоваться две математические модели: модель Видэйла—Вольфа и модель *ADBUDG*. Существуют три вида оценок эффективности рекламы: эффективность воздействия на восприятие, эффективность формирования установки и поведенческая эффективность. Один из важнейших аспектов международной рекламы — соотношение стандартизации и кастомизации. В действительности эта проблема имеет несколько альтернативных решений, из которых для ситуации, сложившейся в Европе, более целесообразной представляется стратегия «гармоничной рекламы».

Вопросы и задания

1. Вспомните пять целей рекламных коммуникаций, рассмотренных в этой главе. Выбрав два различных средства информации или рекламоносителей, подберите примеры рекламных обращений, иллюстрирующие **эти цели**.
2. Выберите известную вам марку потребительских товаров. С помощью матрицы Мэлоуни выберите три коммуникационные платформы, которые можно было бы предложить рекламному агентству.
3. Сравните цели рекламы товара, институциональной рекламы, рекламы прямого отклика и паблисити.
4. Менеджер по рекламе крупной компании — производителя потребительских товаров предлагает руководству увеличить рекламный бюджет на 1 млн французских франков. При этом выручка от реализации продукции должна возрасти на FF5 млн. Генеральный директор поручает вам подготовить служебную записку и сформулировать свои рекомендации для менеджмента. Ваши действия?
5. Фирма-производитель хочет определить, какое количество рекламы необходимо, чтобы сохранить текущий темп роста объема продаж (4% в год). В настоящее время выручка от реализации составляет \$50 тыс., а уровень насыщения рынка составляет \$150 тыс. Реакция объема продаж на рекламу оценивается в 1,1; установлено также, что при полном отсутствии рекламной поддержки выручка компании будет уменьшаться в 0,2 раза за период. Какой объем рекламы необходим для поддержания требуемого темпа роста?

Каким будет темп роста объема продаж компании, если она будет выделять на рекламу \$20 тыс. в год?

6. Компания ABC продает высококачественные телевизоры марки «System X» за \$700, \$500 и \$300 соответственно. Проведя внутреннее исследование, компания решает использовать более дешевые компоненты (что, по словам инженеров, может немного снизить качество изделий и изображения) и таким образом уменьшить расходы потребителей, снизив цены на все модели на \$100. Одновременно проводится рекламная кампания, в которой ничего не говорится о том, что второе поколение телевизоров «System X» отличается от первого. Этична ли такая конкурентная стратегия?

Приложение 15.1

Вывод правила оптимизации рекламного бюджета

На монополистическом рынке, где первичный спрос нерасширяем, функция спроса на торговую марку имеет вид

$$Q(S) = K_s \times S^\varepsilon,$$

а функция прибыли

$$\pi = (P - C) \times Q(S) - S - F,$$

где S — расходы на рекламу, ε — эластичность спроса на рекламу, P — цена, C — переменные издержки, F — постоянные издержки.

Оптимум достигается, когда

$$\frac{\delta \pi}{\delta S} = (P - C) \times \frac{\delta Q}{\delta S} - 1 = 0.$$

Умножая обе части уравнения на S/PQ , мы получаем правило оптимизации рекламного бюджета по ε .

$$\frac{P - C}{P} \times \frac{\delta Q}{\delta S} \times \frac{S}{Q} - \frac{S}{PQ} = 0.$$

Переставив местами слагаемые, мы получим следующее правило принятия решения:

$$\text{Оптимальное отношение расходов на рекламу к объему продаж} = \frac{S}{PQ} = (\varepsilon_{q,s}) \times \frac{P - C}{P},$$

а оптимальный размер бюджета можно определить по формуле

$$\text{Оптимальный размер рекламного бюджета} = S^* = \{\varepsilon_{q,s} \times (P - C) \times K\}^{1/(1-\varepsilon)},$$

откуда следует, что $0 \leq \varepsilon \leq 1$.

ЧАСТЬ V

10 КЕЙСОВ ПО МЕНЕДЖМЕНТУ, ОРИЕНТИРОВАННОМУ НА РЫНОК

Кейс 1

THE LANDER COMPANY

Кейс подготовлен У. Дж. Стэйтоном и опубликован в книге «Fundamentals of Marketing» издательства McGraw-Hill. Публикуется с разрешения правообладателя.

Осенью 1970 г. Луи Лэндер, президент и держатель контрольного пакета акций компании *Lander Ltd*, вернулся из командировки в Соединенные Штаты Америки. Там он встречался со многими бывшими коллегами по бизнесу, один из которых являлся маркетинговым директором крупной американской нефтяной компании. Беседа с этим человеком как раз и заставила Л. Лэндера задуматься над тем, в достаточной ли мере в его фирме осознается ценность маркетинга.

Lander Ltd, компанию по изготовлению хлопчатобумажных тканей, основал в 1927 г. отец Л. Лэндера, выдающийся южноафриканский бизнесмен. Компания оставалась семейным предприятием до тех пор, пока в 1940 г. потребность в расширении не потребовала внешнего финансирования, которое проводилось путем выпуска акций в открытое обращение.

По окончании Второй мировой войны начался бурный рост *Lander Ltd*. К 1970 г. численность персонала возросла до 4 тыс. человек, количество прядильных машин увеличилось до 100 тыс., а число ткацких станков превысило 4200. За эти 15 лет стоимость основных средств компании выросла в 10 раз.

В конце 1940-х и начале 1950-х гг. Л. Лэндер расширил сферу деятельности компании путем интеграции «вперед» и «назад», заодно диверсифицировав номенклатуру выпускаемой продукции. Интеграция «назад» позволила компании выйти на рынок прядильных машин, а также поставлять собственную пряжу. Интеграция «вперед» совершалась путем внедрения печатных, отделочных и красильных процессов. Таким образом, компания контролировала весь производственный цикл своей продукции.

Продукция реализовалась через сеть из 46 независимых дистрибьюторов. Ткани поставлялись дистрибьюторам на консигнацию, а те продавали их розничным торговцам и небольшим производителям готовой одежды. Как правило, товар не залеживался у посредников дольше 30 дней. Вторая группа покупателей состояла из 72 крупных производителей одежды. Они закупали ткань непосредственно на фабрике *Lander*.

Л. Лэндер был немало удивлен взглядами своего друга из нефтяной компании на концепцию маркетинга. «По сути, — сказал тот, — эта концепция постулирует, что маркетинг является в прямом смысле самой главной частью бизнеса. Бизнес состоит в заключении сделок, а для этого необходимо знать потребности и желания конечных потребителей твоей продукции. Узнал — направь все свои действия и тем более все решения на поиск путей удовлетворения этих потребностей. Каждый член твоей организации должен сосредоточиться на потребителях, должен постоянно искать новые, лучшие способы их обслуживания».

Сам-то Л. Лэндер понимал, что имел в виду его друг. Только он понятия не имел, как внедрить эту концепцию в собственную компанию. Приятель сказал, что в *Lander Ltd* фактически нет маркетинговой организации и что продуктовая линия компании формируется в основном дизайнерами и специалистами по красителям, практически не контактиру-

ющими с домохозяйками и покупателями-мужчинами — фактическими потребителями продукции компании в том или ином ее виде. Он также отметил, что в *Lander* отсутствует отдел маркетинговых исследований, компания не рекламирует свою продукцию потребителям и недостаточно помогает своим клиентам продавать товары, в которых используются ее ткани.

И вот как Л. Лэндер решил воплотить концепцию маркетинга на практике. Он создаст отдельную компанию, которая будет выступать в роли торгового посредника. Фактически единственное, что она будет делать, это играть роль маркетингового агентства. Через нее будет «проходить» вся продукция *Lander*, она будет изучать рынок и определять, сколько тканей выпускать и какие именно ткани, а также рекламировать товар потребителям, стараясь по мере возможностей привлекать к этому крупных производителей одежды и розничных торговцев. При таком подходе торговый персонал (5 человек) и весь штат дизайнеров перейдет под крыло новой организации. Существующее предприятие — за вычетом указанных работников — будет в буквальном смысле функционировать исключительно как производственная единица.

Сбытовое агентство станет полностью контролируемой дочерней компанией. В ее названии будет фигурировать слово «Lander», а офис расположится отдельно, в центральной части близлежащего крупного города. Агентство будет закупать всю продукцию фабрики по себестоимости плюс 10%. В его обязанности будет входить все ценообразование, включая оптовые скидки. Именно агентство будет отвечать за получение прибыли — в сущности, его прибыль станет основной частью общей прибыли организации.

Л. Лэндер понимал, что организационные изменения такого рода встретят мощное сопротивление внутри компании, однако чем больше он об этом думал, тем больше убеждался в правильности своей идеи.

Вопросы

1. Считаете ли вы, что у *Lander Ltd* действительно существует проблема?
2. Что вы думаете о новой организационной структуре, предложенной Л. Лэндером? Проанализируйте ее достоинства и недостатки.
3. Предложите альтернативную организационную структуру(ы), направленную на усиление рыночной ориентации фирмы.
4. Как бы вы подошли к осуществлению такого организационного изменения?

Кейс 2

THE WILO COMPANY

Кейс подготовлен профессором Р. Келером из Университета г. Кельна. Публикуется с разрешения автора.

WILO — один из лидеров мирового рынка насосов для отопительных систем. Корпорация охватывает всю Европу и имеет 14 дочерних компаний и несколько агентств за ее пределами. Сфера деятельности *WILO* поделена между 4 бизнес-единицами, специализирующимися на своих группах потребителей и частично на функциях товаров:

- Частные потребители (изделия для частных домов на одну-две семьи).
- Коммерческие потребители (коммерческие и общественные здания).
- *OEM* (изготовители комплектного оборудования — производственные покупатели).
- Техническое обслуживание потребителей (включая утилизацию).

Не так давно была создана новая бизнес-единица под названием «Системы». Она занимается напорными гидроусилителями, перекачивающими станциями для районных систем отопления, фильтрами для частных бассейнов и коллекторами дождевой воды. Все *OfM*-производство переведено во Францию, за исключением Германии, где по-прежнему функционируют все 4 бизнес-единицы.

Вплоть до 1990 г. *WILO* была организована по «классической» функциональной схеме (рис. К2.1). Функциональное подразделение «маркетинг/сбыт» включало в себя отделы продаж на территории Германии, в других странах Европы и отдел экспортных поставок. Центральный отдел маркетинга (он же маркетинговая служба) занимался исследованиями рынка, рекламой и стимулированием сбыта, а также представлял интересы корпорации на всевозможных специализированных выставках. В «Частной» и «Коммерческой» бизнес-единицах были собственные специалисты по маркетингу, а в «ОЕМ» и «Обслуживании потребителей» — еще и сбытовые отделения. Организация маркетинга и сбыта представлена на рис. К2.2.

Функциональная структура, изображенная на рис. К2.1 и К2.2, имела один существенный недостаток: переизбыток уровней, отделяющих производство от потребителей, вызывал проблемы с координацией и задерживал поставки. По этой причине в 1991 г. в компании была проведена фундаментальная реорганизация.

Внедрение новой структуры позволяло добиться следующих улучшений:

- приоритетность ориентации на рынок и на потребителя;
- короткое расстояние между рынком и производством;



Рис. К2.1. Функциональная организация *WILO* до 1990 г.



Рис. К2.2. Организация маркетинга и сбыта до 1990 г.

- всеобщая организация, отвечающая за процессы, вместо функциональных отделов;
- делегирование полномочий небольшим проектным группам внутри компании;
- повышение мотивации персонала.

Главным элементом реорганизации стало создание так называемых *CIF-команд* (аббревиатура C/F означает «Customer in the Focus», «ориентация на покупателя»; по-немецки — *KIM*, «Kunde im Mittelpunkt»). Каждая из вышеозначенных бизнес-единиц получила свою C/F-команду, во главе которой был поставлен эксперт из отдела маркетинга/сбыта или группы обслуживания. Остальные члены команды — это представители отделов исследований и разработок, управления поставками, производства и контроля. Такой состав призван обеспечить участие специалистов всех областей в создании выгод для потребителей в рамках всей цепочки ценности.

Работа C/F-команд носит преимущественно стратегический характер и состоит в разработке маркетинговых стратегий с учетом конкурентной ситуации и стадии развития рынка. Эти же команды осуществляют надзор за внедрением своих стратегий (например, за тем, как на рынок выводятся новые товары). Кроме того, C/F-команды отвечают за постановку долгосрочных и краткосрочных целей и следят за их реализацией.

Непосредственные контакты с потребителями осуществляются внешней организацией *WILo*, состоящей из 16 сбытовых и сервисных команд, 3-х региональных менеджеров и 1 менеджера по работе с крупными клиентами. Поскольку руководители C/F-команд входят в состав внешней организации, стратегии вырабатываются с использованием новейшей информации о состоянии рынка и потребностях клиентов.

Существует также так называемый «круглый стол»: специальный комитет, выступающий в роли связующего звена между C/F-командами и организованным по модульному принципу производством. В состав «круглого стола» входят: 1 представитель отдела сбыта (штатный торговый работник), 1 специалист из отдела закупок, 1 менеджер из производственного отдела и 1 контролер. Эта группа обсуждает стратегические приоритеты C/F-команд и обеспечивает гибкую реакцию производства на рыночные потребности. «Полевой» торговый персонал напрямую передает заказы от покупателей соответствующему производственному предприятию.

Общая структура новой организации приведена на рис. К2.3.

В новой структуре нет «классического» отдела маркетинга. Рыночные исследования и реклама — и только они — по-прежнему имеют централизованный характер. Во всем остальном отвечающая за процессы организация, избавленная от традиционного деления

Рынок	Оптимизация близости к потребителям	Разработка и внедрение стратегии	Повышенная реакция на рыночные потребности	Повышенная гибкость
	Внешняя организация	CIF-команды	«Круглый стол» связь между сбытом и производством	Фабрики
ПОТРЕБИТЕЛЬ	Менеджер по работе с крупными клиентами	4 CIF-зоны с представителями из:	1 делегат от штатного торгового персонала	Планирование производства
	3 региональных менеджера 16 сбытовых и сервисных команд	отдела продаж отдела исследований и разработок отдела управления поставками отдела производства отдела контроля	1 член отдела закупок 1 производственный менеджер 1 контролер	Производство (производство, установка, механическая обработка) Контроль качества

Рис. К2.3. Организация по процессам с ориентацией на покупателя в *WILo* с 1991 г.

на отделы, представляет собой ориентированную на рынок структуру. Реорганизация сопровождалась интенсивным «внутренним маркетингом», целью которого было формирование нового, ориентированного на покупателя мировоззрения работников. Состоятельность новой организации доказана четырьмя годами успешной работы.

В настоящее время в *WILo* планируется сгруппировать 14 европейских дочерних компаний по 4-м основным регионам: Центральная Европа, Северная Европа, Южная Европа и Восточная Европа. Менеджеры этих регионов будут полноправными участниками *CIF-КО*-манд и смогут принимать участие в их работе всякий раз, когда возникнет необходимость учитывать особенности местного рынка (например, при создании новых товаров). Таким образом, *C/F*-команды обеспечат баланс между центральным контролем и локальными условиями, что соответствует принципам «транснационального маркетинга».

Вопрос

1. Сравните преимущества и недостатки двух организационных структур — функциональной и межфункциональной — на примере *WILo Company*.

Кейс3

ТЕЛЕВИДЕНИЕ — ХОЛОДНЫЙ ДУШ ДЛЯ ФРАНЦУЗСКОГО КИНЕМАТОГРАФА

Статья написана Аланом Ридингом и опубликована в газете «International Herald Tribune» от 10 января 1996 г. Публикуется с разрешения правообладателей.

Несмотря на откровенно бедственное положение, французская киноиндустрия долго противилась каким-либо переменам, потому что перемены означали бы отход от национальных художественных традиций в сторону коммерциализации на манер Голливуда. Однако изменения произойдут в любом случае, если не под влиянием «фабрики грез», то под натиском телевизионных компаний, в последнее время ставших главными заказчиками французских фильмов. По правде говоря, телекомпании уже «спасли» киноиндустрию, потому что закон обязывает их ежегодно вкладывать деньги в производство и показ отечественных художественных фильмов — на это существует специальная квота. «Без телевидения французский кинематограф умер бы еще 10-15 лет тому назад», — сказал Ронан Жирре, руководитель кинематографического отделения государственного телеканала *France 3*. Постепенно, устав от пустой траты денег на *auteur*^{*} картины, интеллектуальные, но совершенно бескассовые, телекомпании начали «поигрывать мускулами» и давить на продюсеров и режиссеров, чтобы те снимали более популярные и более коммерческие фильмы, которые вернут к экранам утраченные аудитории. «Посещаемость французских кинотеатров снизилась с 200 млн в год в 1980 г. до 130 млн не потому, что американские фильмы лучше, а потому, что наши никуда не годятся», — сказал Гийом де Верг, глава кинематографического отдела *TF1*, крупнейшей в стране телевизионной сети. — Будем смотреть правде в глаза: мы не снимаем фильмы, которые представляли бы интерес для публики».

Телевизионные компании, в прошлом году инвестировавшие во французский кинематограф одну треть из \$575,8 млн и зачастую играющие роль первой скрипки в привлечении остального финансирования, напрямую заинтересованы в том, чтобы вдохнуть новую жизнь в угасшую киноиндустрию. Телекомпаниям нужны деньги рекламодателей, а их они получают только в том случае, если телезрители будут смотреть кино, как это происходит на платном канале *Canal Plus*. А когда телекомпания участвует в постановке фильма, она хочет получить еще и отдачу на вложенные средства. И все же доминирующее отношение телевизионщиков к кинематографу можно сформулировать как «ради вашего же блага». Рано или поздно, как бы предупреждают телекомпании, искусственным квотам и государственным субсидиям придет конец — а он придет, потому как к этому ведет политика дерегулирования Европейского союза, не говоря уже о спутниковом вещании, к которому французское правительство вообще не имеет никакого отношения. Посему, завершают они свою мысль, кинематографу предстоит либо научиться конкурировать, либо стать жертвой естественного отбора.

Алан Сард, продюсер фильмов для *Studio Canal Plus*, собственной кинокомпании телеканала, говорит, что возмущен «стенаниями» французских режиссеров: дескать, Голливуд «крадет» у них зрителей. «Надо снимать хорошие фильмы, — утверждает он. — За год во

^{*} Авторские (фр.)

Франции снимается около 120 картин, из них интересно смотреть 20–25, не более. В 1970-х гг. зрительным интересом пользовалось бы порядка 50 работ. Все дело в нехватке талантов». И все же под давлением телекомпаний, в первую очередь *Canal Plus* и *TF1*, изменения пусть медленно, но происходят. «Мы работаем с именитыми режиссерами, которые теперь включают кассовые сборы в свои творческие планы, — сказал Брагим Шуа, директор *Studio Canal Plus* и сопродюсер многих фильмов. Г. де Верг утверждает, что влияние телевидения уже весьма сильно. «Продюсеры начинают понимать, что люди хотят смотреть коммерческие фильмы, — говорит он. — Мир авторского кино не выживет, и именно из-за телевидения. Телевидение воспитало много новых талантов, придерживающихся иных взглядов на кинематограф». Однако и сопротивление переменам даст о себе знать.

Французские сценаристы, например, всегда неодобрительно относились к телевидению. Дело тут не только в том, что с развитием ТВ люди стали меньше ходить в кино, но и в том, что телевидение считается вульгарным. «Разница между кино и телевидением, — сказал как-то раз Жан-Люк Годар, один из режиссеров французской «новой волны» 1960-х гг., — состоит в том, что кинематографом хочется гордиться, а когда речь заходит о телевидении, приходится опускать глаза». Клод Мийе, уважаемый режиссер, в настоящее время занятый художественной адаптацией романа «Нана» Эмиля Золя, сказал, что телевизионные компании предпочитают субсидировать более заурядные телепродукты, потому что хотят, чтобы фильмы собирали гигантские аудитории в прайм-тайм. «Негативное, а временами развращающее влияние телевидения состоит в том, что оно всецело направлено на семейное развлечение, — заявил он. — Однако не судите французский кинематограф по тому, что вы видите на экранах в прайм-тайм». Кроме того, многие французские режиссеры воспринимают любое упоминание о коммерческом подходе на манер Голливуда как потенциальную угрозу. Как-никак в настоящее время для молодого режиссера нет более удобного места для создания первого или второго фильма, чем Франция. Известные же режиссеры могут находить здесь деньги для своих новых картин с периодичностью в год-два. Причем вне зависимости от того, имели их предыдущие работы кассовый успех или нет. Ведь они люди искусства, а не балагуры на ярмарке.

В 1994 г. Франция добилась исключения аудиовизуальной индустрии из новых международных правил свободной торговли. Теперь власти страны борются за сохранение регулирования кинематографа в Евросоюзе. Они настаивают, чтобы по телевидению демонстрировалась как минимум половина всех снимаемых в регионе фильмов. И все же, несмотря на государственную защиту и субсидии, нет никаких сомнений в кризисе французской киноиндустрии. В период с 1984 по 1994 г. годовая посещаемость кинотеатров в стране снизилась со 190 млн до 126 млн чел. Количество новых французских фильмов в год сократилось со 134 до 89, а их доля на французском рынке упала с 49,3 до 27,8%. И это еще не все. Хотя французские кинематографисты непрерывно жалуются на наплыв «голливудской халтуры», за последние десять лет годовая посещаемость киносеансов с американскими фильмами возросла всего с 70 млн до 75 млн чел. За этот же период объем продаж билетов на французские картины упал с 94 млн до 35 млн. Другими словами, отечественный кинематограф просто теряет своего зрителя.

Однако он жив благодаря правительству и — телевидению. По французским законам, даже более строгим, чем регулирование в ЕС, 60% демонстрируемых по телевидению фильмов должно иметь европейское происхождение, причем 40% фильмов должно быть французскими. Это означает, что телевидение является основным рынком французского кинематографа. В 1994 г. 6 национальных каналов — пять бесплатных и *Canal Plus* — закупили и показали 639 французских фильмов (старых и новых). *Canal Plus*, насчитывающий 4 млн подписчиков и транслирующий в основном кинофильмы и спортивные передачи, в 1994 г. показал не менее 195 французских фильмов, т. е. стал центром отечественной киноиндустрии. А поскольку 20% своего годового дохода *Canal Plus* обязан тратить на приобретение фильмов, он фактически может диктовать, какое кино снимать. Ренс Бопелль,

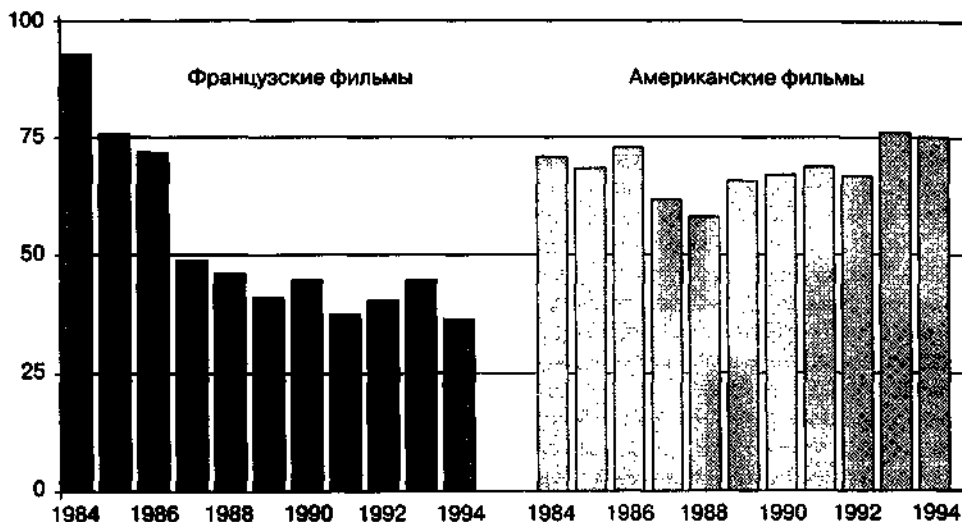


Рис. К3.1. Типы фильмов, которые смотрят французские кинозрители

директор по кинематографу, в прошлом году потративший на приобретение новых французских фильмов \$150 млн, утверждает, что в первую очередь продюсеры и режиссеры обращаются за финансовой поддержкой именно к его телеканалу. «В год мы просматриваем около 500 киносценариев, из которых отбираем порядка 100, — сказал он. — Наша доля в бюджете картины может составлять 30,40, а то и 50%, так что если за вами не стоит *Canal Plus*, вы либо не сможете снять свой фильм, либо будете серьезно рисковать». Г. де Верг из *TF1* видит проблему в интеллектуальном снобизме. «Нам нужно не шедевры создавать, а людей в кинотеатры привлекать», — сказал он, попутно заметив, что самый кассовый послевоенный французский фильм, «*Les Visiteurs*» Жана-Мари Пуаре, был проигнорирован интеллектуалами, поскольку был дешевым фарсом. «Как вы считаете, — спрашивает он, — человеку, создавшему кассовый фильм, приятно слышать, что его работа — халтура, потому что не является произведением искусства?»

Вопросы

1. Что повлечет за собой переориентация французской киноиндустрии на рынок?
2. Должен ли вообще французский кинематограф ориентироваться на рынок или кино — это нечто особенное? Аргументируйте свой ответ.

Кейс 4

ECOVER

Кейс подготовлен Д. Девелтером и опубликован в корпоративном издании компании *Ecover* «The Ecological Factory Manual» (1992 г.). Публикуется с разрешения автора.

Ecover, бельгийская компания — производитель экологически чистых чистящих и моющих средств, открыла свой бизнес, начало которому положил в 1979 г. предприниматель Франс Богертс, продавая и распространяя безопасные моющие средства. В 1982 г. фирма получила название *Ecover*, а в 1988 г. на предприятии начался выпуск собственных жидких моющих средств. *Ecover* ставит перед собой четкую цель: «как можно меньше воздействовать на окружающую среду» на каждой стадии производства и использования продукции. Компания старается по мере возможности приобретать только натуральные материалы и избегает синтетических нефтехимических продуктов, ставших основой современных моющих средств. Например, в производстве используются поверхностно-активные вещества на основе мыла и сахара — это возобновляемые ресурсы, а сами вещества в отличие от их нефтехимических аналогов быстро биodeградируют. Для минимизации загрязнения и отходов на стадии использования компания до минимума сократила упаковочные средства; она применяет модульный подход (отбеливатель помещается отдельно от основного порошка, чтобы его можно было не использовать при стирке цветного белья) и даже предупреждает потребителей от чрезмерного потребления своих продуктов.

В своем видении экологической безопасности *Ecover* выходит далеко за рамки концепции «зеленой» продукции. Компания рассматривает свой ассортимент товаров как

нечто гораздо большее, чем просто номенклатура экологически безопасных изделий. Это символ, заявление, точка зрения: так больше продолжаться не может. Мы хотим иметь возможность купаться в реках, без опасения пить водопроводную воду, с уверенностью думать о будущем наших детей.

Единственную сложность при разработке стратегии минимального ущерба для окружающей среды, не ограничивающейся одной лишь продукцией, представляют традиционные производственные процессы и оборудование в целом, не обеспечивавшие необходимую для *Ecover* экологическую безопасность.

По этой причине решено было создать первую в мире «экологическую фабрику», в основу которой был положен ряд «зеленых» принципов. На ней применяются «замкнутые» процессы и нет ни дымовой, ни сточной трубы. 1,5 млн литров воды, используемых в производстве в течение года, поступает обратно во внешнюю среду в очищенном виде. Твердые отходы сортируются, что обеспечивает максимальный процент переработки. Даже здание фабрики представляет собой продукт «органической архитектуры». Оно построено из полностью биodeградируемых материалов, включая сберегающий тепло и эстетически приятный газон на крыше, держащейся, кстати, на деревянных стропилах, а его внешние стены являются переработанным угольным шламом. При выборе строительных материалов компания руководствовалась не только традиционными нормами и правилами, но и особыми критериями экологической чистоты, разработанными в Техническом университете Эйндховена. Архитекторы позаботились и о здоровье работников, предусмотрев хорошую тепло- и звукоизоляцию, естественную вентиляцию и освещение.

Политика компании предусматривает использование служебного автотранспорта, предоставление сотрудникам велосипедов и оплату проезда на общественном транспорте либо переключение на более экономичные автомобили. (Перевод работников на общественный транспорт может показаться не слишком эффективным средством борьбы с глобальным потеплением, однако в *Ecover* подсчитали, что при поездках сотрудников в атмосферу выбрасывается столько же углерода, сколько поглощается травяной крышей фабрики.) Офисные компьютеры объединены в единую сеть — это уменьшает объем потребления канцелярских товаров. Не занятые на производстве сотрудники имеют гибкий рабочий график и могут работать на дому с помощью портативных компьютеров.

Строительство экологической фабрики обошлось в сумму примерно на 30% больше той, что пришлось бы потратить на создание обыкновенного завода. Однако учитывая, что многие материалы могут быть использованы повторно, переработаны или легко утилизированы, вывод предприятия из эксплуатации обойдется в 10 раз дешевле, чем вывод «традиционных аналогов».

Вопросы

1. Какие предприятия лучше с точки зрения защиты окружающей среды: обычные или такие, как *Ecover*?
2. Как *Ecover* может сообщить потребителям о своем преимуществе?
3. Как убедить потребителя платить дополнительные деньги за экологически чистую продукцию?

Кейс 5

VOLVO TRUCKS BELGIUM

Адаптировано из кейса «Volvo Trucks Europe» Ж.-Ж. Ламбена и Т. Б. Хиллера, опубликованного в книге Ж.-Ж. Ламбена «Problemes de Marketing», издательство *Ediscience International*, Париж, 1994 г.

За последние 10 лет объем грузоперевозок автомобильным транспортом значительно вырос. В результате увеличились объемы продаж грузовых автомобилей. Такое положение дел, безусловно, стало возможным благодаря развитию дорожной сети Западной Европы, но в равной мере является следствием преимуществ автомобильного транспорта по сравнению с водным, железнодорожным и воздушным. Это такие преимущества, как гибкость, экономичность, доставка вовремя, сохранение товара в целости. В Бельгии объем продаж грузовиков с 1985 г. выровнялся на уровне приблизительно 5500 автомобилей: именно столько новых грузовых машин регистрируется каждый год.

Рынок грузового автотранспорта принято характеризовать в зависимости от максимальной разрешенной (полной) массы. По этому показателю все грузовики делятся на легкие (до 7 т), средние (от 7 до 16 т) и тяжелые (более 16 т). 51% всех регистрируемых грузовых автомобилей относится к легкой и средней категории. На этом рынке доминируют четыре производителя: *Mercedes, DaF, Scania* и *Renault*. В категории тяжелых грузовиков, составляющих 49% рынка, лидируют *Volvo, DaF, Scania* и *Mercedes*.

Второй метод сегментирования рынка — в зависимости от размера автопарка транспортных компаний. 57,3% из них имеет не более 3 машин, 18,3% располагает 4-10 автомобилями и 24,4% грузоперевозчиков имеет парк более чем из 10 машин.

Преимущество этих двух переменных сегментирования, максимальной разрешенной массы и размера автопарка, в том, что они, во-первых, позволяют легко контролировать динамику развития рынка, во-вторых, публикуются среди других данных об объемах регистрации грузовых автомобилей.

Анализ покупателей грузовиков показывает, что в зависимости от способа использования автомобилей они делятся на три категории: лизинговые компании (в Бельгии почти не представленные), независимые перевозчики (65,6%) и транспортные компании (34,4%). Самостоятельные перевозчики — это фирмы, которые сами транспортируют свою продукцию в рамках производственной (например, пивоваренные компании) или торговой деятельности (так поступают сети супермаркетов). Транспортные компании занимаются перевозкой грузов от имени грузоотправителей и работают на региональных, национальных и международных маршрутах. Некоторые транспортные компании специализируются на перевозках определенных типов товаров.

Согласно последнему опросу среди грузоперевозчиков, 11,5% из них являются самостоятельными перевозчиками с парком из 10 и более автомобилей, а 14,7% — являются транспортными компаниями, располагающими максимум тремя машинами. В каждой из этих категорий можно выделить три вида перевозок: региональные (здесь представлены в основном розничные торговцы и строительные компании), национальные и международные.

Вопрос

1. Как бы вы сегментировали этот рынок с точки зрения потребителя?

Кейс 6

THE PETRO-EQUIPMENT COMPANY

Кейс подготовлен Ж. - Ж. Ламбенем на основе примера, представленного в книге М. Портера «Competitive Advantage», Нью-Йорк, издательство *The Free Press*, 1989 г.

Билл Спенсер — менеджер по маркетингу *Petro-Equipment Company*, специализирующейся на разработке и производстве нефтебурового оборудования. Покупателям такой продукции предлагаются два вида оборудования: стандартное электромеханическое и сложное электронное, с использованием компьютеров. Электромеханическое нефтебуровое оборудование универсально и может использоваться как для глубокого, так и для неглубокого бурения, в то время как электронные системы применяются только для бурения на большие глубины. *Petro-Equipment Company* специализируется на передовых электронных системах и располагает всемирной сетью сбыта продукции.

В настоящее время Б. Спенсер разрабатывает стратегический план развития продуктовой линии компании. Ему предстоит выбрать стратегию охвата рынка. Чтобы принять это решение, необходимо правильно сегментировать рынок.

В первую очередь Б. Спенсер попытался определить главные характеристики потенциальных покупателей и понял, что классифицировать их можно не одним способом, а несколькими. Конечными покупателями продукции *Petro-Equipment Company* являются нефтяные компании, географически расположенные как в развитых, так и в развивающихся странах. В нефтяной отрасли принято классифицировать компании по размеру. Всего существуют три категории: нефтяные концерны, крупные независимые компании и мелкие независимые компании. Дополнительную сложность вносит статус собственника: некоторые компании являются частными, остальные — государственными. Наконец, при сегментировании рынка нельзя не учесть такой фактор, как технологическая развитость конечного покупателя. Некоторые нефтяные компании однозначно обладают требуемыми ноу-хау, а некоторые — нет.

Б. Спенсер убежден, что все эти критерии важны для описания поведения потенциальных покупателей. При этом он понимает, что некоторые комбинации критериев невозможны в принципе. Например, все независимые нефтяные компании по определению являются частными, а государственные компании в большинстве своем оказываются крупными. Кроме того, нет смысла предлагать сложные компьютерные технологии компаниям, работающим в развивающихся странах. *Petro-Equipment Company* обладает отличной репутацией, причем это касается не только качества оборудования, но и технической поддержки покупателей. В первую очередь эту услугу высоко ценят мелкие нефтяные компании.

Вопросы

1. Воспользуйтесь трехмерным подходом к макросегментированию и определите рынок с позиций функций, технологий и потребителей.
2. Постройте матрицу сегментирования, описывающую рынок нефтебурового оборудования и представляющую все реально существующие потенциальные сегменты.
3. Предложите стратегию охвата рынка, учитывающую отличительные характеристики *Petro-Equipment Company*.

Кейс 7

SIERRA PLASTICS COMPANY

Кейс подготовлен У. Дж. Стэйтоном и опубликован в книге «Fundamentals of Marketing» издательства *McGraw-Hill*. Публикуется с разрешения правообладателя.

В течение последних двух лет рыночные цены на полиэтиленовые трубы, выпускаемые фирмой, значительно снизились. Такая ситуация с учетом того, что компания относилась к отрасли, характеризующейся избытком производственных мощностей, заставила Уолтера Рили, менеджера по маркетингу, задуматься об изменении ценовой политики *Sierra Plastics*.

Расположенная в Сан-Франциско, компания была сравнительно небольшим производителем продукции из полиэтилена и других видов пластика. Основным продуктом фирмы, дававшим 60-70% от годового оборота, являлись полиэтиленовые трубы разного диаметра — от 1,3 до 15 см. Оставшиеся 30-40% от оборота приходились на стеновые панели, шумопоглощающие панели и пластиковые компоненты для электрических сетей. Эти продукты предлагались для промышленного использования. Полиэтилен как таковой широко использовался другими производителями для изготовления бутылок, игрушек, автомобильных запчастей, но *Sierra Plastics* не работала на этих рынках.

По сравнению с металлическими трубами пластиковые были легче, удобнее в установке, дешевле и не подвергались коррозии. Они успешно применялись для ирригации на фермах, в колодцах и поливочных системах, т. е. там, где требования к допустимому давлению жидкости были невысокими — до $7,25 \text{ кг/см}^2$. Для систем питьевой воды использовались трубы из специального полиэтилена, имевшего сертификат Национальной санитарной ассоциации (НСА). Остальные трубы производились из обычного несертифицированного полиэтилена и были предназначены для нужд потребителей (индивидуальных и корпоративных), не связанных с системами питьевой воды. Такие трубы были дешевле «питьевых» и составляли от 60 до 80% от общего объема производства труб.

После Второй мировой войны рост индустрии пластиковых труб был поистине феноменальным, так как быстро развивались сферы, где использовался этот продукт. Из-за привлекательности рынка многие фирмы начали заниматься этим бизнесом, и их суммарные производственные мощности довольно быстро оказались избыточными по сравнению со спросом даже на быстрорастущем рынке. Такой ситуации способствовало также и отсутствие серьезных барьеров для входа в отрасль. Вход не требовал серьезных инвестиций, а технико-технологические знания приобретались и усваивались сравнительно легко. Инженерная и производственная информация охотно предоставлялась производителями сырья и экструзионного оборудования, использовавшегося в изготовлении труб. Скорость экструзии обеспечивала возможность при круглосуточной работе одной единицы оборудования в течение 7 дней изготавливать свыше 1 млн фунтов (1 фунт = 454 г) труб в год. При этом, например, два крупнейших производителя располагали 50 экструзионными машинами аналогичной производительности.

Всего в США насчитывалось около 60 производителей полиэтиленовых труб, но лишь несколько из них работало на общенациональном рынке. Большинство ориентировалось на продажи в своих регионах, производя лишь отдельные типоразмеры труб. Компания *Sierra Plastics* относилась именно к этой категории, располагая 12 экструзионными машинами и продавая трубы в Калифорнии, Орегоне и Аризоне. Оборудование компании могло

быть также использовано для производства других пластиковых продуктов. Осуществляя продажи на географически ограниченном рынке, фирма могла выполнять заказы клиентов быстрее и обслуживать их лучше, чем крупные общенациональные производители.

Финансовые позиции компании были сильными. Однако тенденция к снижению цен на продукцию отрасли могла отрицательно повлиять на рентабельность. В отделе продаж в фирме работали 10 торговых представителей. Продукты, предназначенные для потребителей, продавались компаниям, устанавливающим поливочные системы, дилерам и дистрибьюторам садового оборудования, а также специалистам по ландшафту. На промышленном рынке продукция предоставлялась сельскохозяйственным кооперативам, дилерам сельскохозяйственного оборудования и оптовикам, торгующим водопроводными и обогревательными системами. Во многих случаях *Sierra Plastics* продавала трубы напрямую крупным фермерским хозяйствам, фирмам, желавшим установить поливочные системы для газонов, и различным компаниям, работающим в сфере промышленных водопроводных систем.

Наличие избыточных мощностей в индустрии пластиковых труб вынуждало многих производителей снижать цены для расширения своей доли рынка, с тем чтобы полнее загрузить имевшееся оборудование. Поскольку было практически невозможно дифференцировать свою продукцию от продукции конкурентов, *Sierra Plastics* также вынуждена была пойти на снижение цен. Только за последние два года цена на трубы из обычного полиэтилена упала с 52 до 38 центов за фунт. При этом продажи в натуральном выражении остались стабильными, так что масса прибыли снижалась. В настоящее время стоимость сырья составляла от 40 до 50% от отпускной цены.

Уолтер Рили рассматривал несколько альтернатив оживления продаж и стабилизации прибыли. Первая предполагала дальнейшее снижение цен при одновременном усилении работы по продвижению торговой марки *Sierra Plastics*. Он рассчитывал прийти к такому ценовому уровню, который позволил бы расширить рынок, добавив к традиционным клиентам новых. Это могло бы привести к росту продаж в натуральном выражении и тем самым компенсировать снижение цен. При этом Рили понимал, что конкуренты, несомненно, предпримут ответные действия. Скорость и эффективность таких действий будут зависеть от способностей *Sierra Plastics* дифференцировать свой продукт, от способностей клиентов оценить качество продукта и от цены как фактора принятия решения о покупке. Непонятно было также и то, смогут ли цены в случае снижения когда-либо вернуться к своему прежнему уровню и как быстро это произойдет. Рили также рассматривал возможность снижения качества продукта и соответственно издержек настолько, чтобы при снижении цены валовая и чистая прибыль остались на прежнем уровне.

Менеджер по производству Джон Поуп представил практически противоположный план действий. Он предложил начать производство и продажи новой линейки труб из пластика очень высокого качества. По его мнению, эти трубы должны были продаваться по ценам более высоким, чем цены на продукты из чистого, сертифицированного НСА полиэтилена. Фирма должна была полностью отказаться от имиджа производителя постоянно дешевоющих товаров. Поуп верил, что можно убедить дистрибьюторов и конечных пользователей в превосходном качестве нового продукта и соответственно в необходимости платить за этот продукт более высокую цену. С этой целью он предложил разработать убедительную программу гарантий для клиентов. В соответствии с программой *Sierra Plastics* будет оплачивать труд и материальные издержки, связанные с заменой или ремонтом дефектных труб.

Вопрос

1. Какое решение проблемы **снижения цен и избыточных производственных мощностей** предложили бы вы?

Кейс 8

THE TISSEX COMPANY

Кейс подготовлен Жилем Марионом из *ESC Lyon*. Переведено на английский язык и публикуется с разрешения автора.

Tissex — французская компания, единственным видом деятельности которой является производство и продажа тканей из искусственных и синтетических волокон. Несмотря на то что в 1983 г. оборот компании составил 536 млн французских франков (FF), а норма валовой прибыли равнялась 17%, чистая прибыль была невелика. До сих пор компании удавалось поддерживать конкуренцию с французскими, европейскими и японскими компаниями за счет ее производственного ноу-хау (в сфере склеивания, ткань, окраски и финишной обработки). Экспорт в размере FF200 млн, главным образом в страны Общего рынка, а также в США, позволяет по праву называть *Tissex* международной компанией.

Tissex предлагает широкий ассортимент продукции, включающий в себя ткани для изготовления одежды (полиэфирные шелка), подкладок, спортивной одежды (анораков и т. п.) и постельных принадлежностей (стеганых одеял, покрывал и т. д.). Кроме того, компания выпускает специальные виды тканей (технические ткани для армии, полиции, химической и нефтяной промышленности и т. д.) и печатные ленты (готовые к нанесению чернил) для пишущих машинок и принтеров. В течение последних трех лет *Tissex* вкладывала деньги в закупку современного оборудования. Если компания хочет сохранить свою позицию на международном рынке, этой политики она должна придерживаться и дальше.

Анри Бонне, новому исполнительному директору *Tissex*, предстоит оценить общие результаты деятельности и выработать стратегию на следующие 3 года. Вот как он описывает ситуацию в компании:

— У нас пять фабрик, в основном расположенных в районе Лиона. После приобретения компании *St. Renard* в 1980 г. к ним добавились еще два завода в Рубе, что на севере Франции.

С этим приобретением наш товарооборот в 1983 г. увеличился на FF123 млн, главным образом за счет выпуска подкладок для верхней одежды. Нас, однако, больше интересуют технические ткани *St. Renard*. Раньше мы были не слишком активны в этой области: в 1980 г. оборот составил где-то между FF4 млн и FF5 млн, затем все производство технических тканей было сконцентрировано в Рубе, так что теперь мы занимаем 30% с оборотом в FF33 млн. Это совсем неплохо для рынка со среднегодовым темпом роста в 9%, особенно если учесть, что валовая прибыль здесь в два раза больше среднего показателя по всем видам тканей.

Конкуренты не заставили себя долго ждать. Особенно быстро подтянулись текстильные компании с севера Франции, в том числе *Guillez*, оборот которой в 1983 г. составил FF20 млн. Они последовали нашему примеру и начали поставки на экспорт. Остальные конкуренты поменьше: доля рынка каждого из них не превышает 5-10%. Большинство — французские фирмы. Впрочем, пока нам бояться нечего, очень уж специфические требования предъявляют наши клиенты. Объемы экспорта растут не то чтобы быстро, но мы и не торопимся; мы уверены в своем ноу-хав. Немцы и англичане если и смогут нас догнать, то не скоро. Кроме того, в каждой стране до сих пор сохраняются собственные стандарты. Во всей Европе насчитывается приблизительно 100 потенциальных клиентов, и в первую очередь их интересует уровень сервиса.

В категории тканей-подкладок ситуация совершенно иная: это депрессивный рынок, как, впрочем, и все производство традиционной верхней одежды. В следующем году, как и в предыдущем, здесь ожидается снижение спроса на 2-3%. В категории женской одежды ситуация несколько лучше, но тоже далека от идеала. В этом секторе у нас 2 тыс. клиентов, однако каждый год приносит несколько новых банкротств. Наши торговые представители имеют постоянное поручение от покупателей не начинать поставки до тех пор, пока не будет получено соответствующее распоряжение от информационной службы. Ценовая война в разгаре, а удержать свою позицию лидера — имея всего-то 12% рынка! — очень непросто. Труднее всего конкурировать с бельгийскими компаниями: за последние несколько лет они инвестировали в производство огромные средства. Например, компания *Deckerman*: у нее всего 7% рынка, однако она заработала больше денег, чем мы. Мы пока что держимся, несмотря на то что подкладки приносят очень низкую валовую прибыль — 10%, и это не может не беспокоить. Хорошо еще, что на этот рынок не могут проваться японцы: слишком уж низка цена за погонный метр ткани.

Наша цель ясна: незначительно повысить цены и сохранить прежний объем товарооборота (FF160 млн), не снижая объемов производства и не теряя французских клиентов, на долю которых приходится 45% этой суммы. Также мы планируем выйти на некоторые новые рынки, потому что на них не останутся конкуренты. Это касается Франции, Германии, Англии и, не исключено, некоторых регионов за пределами Общего рынка. Во Франции у нас 12 агентов, работающих по системе «Multicard», а зарубежными рынками занимаются в штаб-квартире. Продукция завода в Рубе поставляется в Париж, северные районы Франции, страны Бенилюкса и в Великобританию. Фабрика в Роане обслуживает юг Франции и все остальные страны. Отдельный разговор — Германия: здесь еще в 1977 г. была образована дочерняя сбытовая компания. Не могу точно сказать, что послужило тому причиной. Работает эта компания, прямо скажем, неэффективно. Мы планируем обслуживать крупные заказы из Германии напрямую из Франции.

Фабрика в Роане — это сплошная головная боль. В прошлом году мы были вынуждены уволить 90 человек, большинство из которых работали на производстве полиэстера. Глобальный товарооборот фабрики в 1983 г. составил FF256 млн, из которых FF70 млн приходится на ткани для подкладок, остальные — на одежду. Кроме всего прочего, производство полиэфирной ткани разделено на два цеха, оборудованных разными станками. Треть всего объема ткани изготавливается на современном скоростном оборудовании, две трети — традиционным способом. Полиэфир с его 7% валовой прибыли занимает последнее место среди всех видов ткани. К тому же рынок вот уже несколько лет как перестал расти.

Здесь японские компании дают о себе знать. В настоящее время им принадлежит 5% европейского рынка. Они предлагают ткани высокого качества и могут позволить себе более высокие цены, чем мы. Мы же сильно отстаем: занимаем всего 1% рынка. 40% нашего полиэстера благодаря развитой сбытовой сети уходит на экспорт, правда, по очень низким ценам. Требовать от клиентов большего мы не можем. Кроме того, этот рынок еще и сконцентрирован: многие клиенты просто исчезли. Пять лет назад у нас было 2500 покупателей, сегодня осталось 800 во Франции и 600 в остальных европейских странах. Да и эти цифры будут уменьшаться, пока не останутся только самые заинтересованные компании.

К счастью, у нас есть еще фабрика в Лионе. В 1983 г. ее оборот равнялся FF157 млн при темпе роста 6-7% в год. Рынок тканей для спортивной одежды растет довольно быстро, на 8% в год, а объемы продаж лент для пишущих машинок и принтеров увеличиваются на 6% в год (для сравнения: в США этот рынок расширяется на 20% ежегодно). Фактически фабрика в Лионе выпускает два совершенно разных вида продукции. Я задаюсь вопросом, не стоит ли полностью отделить одно от другого? У директора фабрики реальные проблемы с планированием производства.

Типографские ленты выпускаются в 3 смены, причем запаса готовой продукции почти нет. Все, что производится, сразу отправляется заказчиком. Мы используем скоростные

бесчелночные ткацкие станки и, что самое главное, обеспечиваем стабильно высокое качество. Клиенты хорошо нас знают; их всего-то 90 во всем мире, в том числе 10 во Франции. 60% продукции отправляется на экспорт. В 1980 г. японцы первыми резко, на 30%, снизили цены, однако в этой категории мы смогли повторить их маневр, при этом закупив самое современное швейцарское оборудование. Мы занимаем 5% рынка — это немногим меньше, чем у 2-х мировых лидеров, японской и немецкой компаний. Я знаю, что испанцы и англичане тоже начинают модернизировать свое оборудование. Надеюсь, ситуация на рынке не изменится еще достаточно долго. Нам необходимо успеть окупить инвестиции, а на это понадобится еще 2-3 года. Через 5 лет рынок изменится абсолютно точно, и нам придется перестраиваться, но на сегодня валовой прибыли в 30% вполне достаточно.

Производство спортивных тканей менее рискованно. Прибыли, правда, оно пока не приносит, а клиенты не торопятся идти на уступки. У нас 30 покупателей, вместе закупаящих товара на FF67 млн. Объемы экспорта у нас невелики, чего нельзя сказать о конкурентах. Главный из них — *Sporting Company*, которой принадлежит 20% французского рынка. Ей на пятки наступают 2-3 другие фирмы, одна из которых *Tissex*. Мы должны опередить своих соперников. Думаю, мы сумеем догнать *Sporting*, потому что у них были проблемы с поставками и качеством, когда у поставщиков началась забастовка. Мы же всегда использовали несколько источников поставок, чтобы избежать таких проблем. Затруднения *Sporting* позволили нам выйти на покупателей, которые до этого были недостижимы. Если удастся наладить отношения с ними, через год-два наша доля рынка вырастет с 15 до 20%.

С нами пытались конкурировать итальянские производители, однако для них этот рынок слишком нестабilen. Чтобы правильно прогнозировать спрос и управлять запасами, нужно постоянно быть в деле. Большинство клиентов сосредоточено в районах Лиона и Парижа, и мы хорошо их знаем. У нас прекрасная сбытовая сеть и отличные взаимоотношения с каждым из ее участников.

В конце этого года наш директор по сбыту уходит в отставку. Думаю, после этого мы сможем расстаться с двумя агентами. Самую высокую валовую прибыль приносят технические ткани (36%). В этом направлении я планирую сохранять существующий объем продаж.

Вопросы

1. Определите стратегические сегменты, в которых работает компания *Tissex*.
2. Проведите стратегический анализ направлений деятельности *Tissex*. Воспользуйтесь наиболее подходящим, на ваш взгляд, методом (матрицей БКГ, матрицей GE-McKinsey и т. д.). Существует ли у *Tissex* стратегическая проблема? Если да, то в чем она заключается?
3. Для каждого направления деятельности *Tissex* предложите несколько альтернативных стратегий. Укажите, какие из них вы считаете наиболее подходящими.

Кейс 9

«NEWFOOD»

MiMiMmM'i'i'iiiiiiiiiii,j uuu in uuuuu

Кейс подготовлен Дж. С. Дзем и др. и опубликован в книге «Cases in Computer and Model Assisted Marketing Planning», издательство *The Scientific Press*, 1983 г. Публикуется с разрешения правообладателей.

Дэвис, недавно назначенный на пост директора по маркетингу новых товаров, размышляет над возможностями продвижения нового пищевого продукта с высокими питательными свойствами и разнообразной сферой применения. Продукт может использоваться как легкая закуска, пища для туристов или как диетическое блюдо. Родовое наименование товара — «Newfood».

Из-за столь широкой сферы применения компании трудно определить рынок. Считается, что прямых конкурентов у продукта нет. Первые проверки концепции и потребительские тесты дали обнадеживающие результаты. Поэтому Дэвис уверен, что при предлагаемой маркетинговой программе им без проблем удастся продать 2 млн коробок (по 24 упаковки товара в каждой). Основные параметры программы: цена 24 цента за единицу товара, рекламный бюджет в размере \$3 млн в год. Планируемые финансовые результаты первого года общенационального распространения товара выглядят следующим образом:

Объем продаж	2,00 млн коробок
Выручка от реализации	\$8,06 млн (предположительно выручка производителя составит 70% от розничной цены)
Производственные издержки	\$3,00 млн (\$1 млн постоянные производственные издержки плюс \$2 млн суммарные переменные издержки)
Расходы на рекламу	\$3,00 млн
Чистая прибыль	\$2,06 млн

Никаких капитальных затрат на организацию общенациональных поставок не предвидится, потому что производство будет организовано на контрактной основе. Эти затраты учтены в финансовых результатах. У *Concom* имеется контракт с одним производителем; согласно этому контракту, производитель с момента начала общенациональных поставок берет на себя постоянные издержки (\$1 млн в год). Контракт подписан сроком на 3 года и действует даже в том случае, если распространение товара будет свернуто. Впрочем, даже при отсутствии капиталозатрат политика компании запрещает выпуск на рынок новых товаров, ожидаемая прибыль от которых составит меньше \$0,5 млн в год (обычно при этом рассматривается трехлетний горизонт планирования).

Дэвис полностью уверен в своих прогнозах продаж (а следовательно, и в прогнозе прибыли), хотя и признает, что некоторая доля неопределенности все же имеет место. Если быть до конца честным, в первый год объем продаж может составить всего 1 млн коробок, но, с другой стороны, может и превысить прогнозную величину на тот же 1 млн. По мнению Дэвиса, вероятность каждого из этих исходов не превышает 10%. Куда больше его беспокоят продажи во втором и последующем годах. Его опыт работы с новыми товарами

подсказывает, что с течением времени спрос на них уменьшается. Поразмыслив, Дэвис составил следующую таблицу (табл. К9.1).

Таблица К9.1
Прогнозы сбыта на первый год

Объемы продаж в первый год, млн коробок	Вероятность	Темп замедления спроса, % в год	Вероятность
0,5-1,0	0,10	от+10 до-10	0,25
1,0-1,5	0,20	от-10 до-30	0,50
1,5-2,0	0,25	от -30 до -50	0,25
2,0-2,5	0,25		
2,5-3,0	0,10		
3,0-3,5	0,10		

Существуют и альтернативные планы маркетинга. Другой вариант предполагает цену на 10 центов большую (34 цента за штуку) и за счет этого больший объем рекламы (\$6 млн) в первый год. Преимущество этого плана состоит в том, что за счет более активной рекламы можно привлечь к товару столько же потребителей, сколько и за счет низкой цены, а в последующие годы рекламу можно будет сократить до уровня \$4 млн в год. Существует опасность, что повышенная цена негативно скажется на объеме повторных покупок, т. е. спрос может замедлиться даже быстрее, чем при первом плане. Предположительно замедление будет происходить на 50% быстрее. Обсуждаются также варианты низкой цены и активной рекламы (24 цента и \$6 млн соответственно) или промежуточной цены (29 центов) и среднего рекламного бюджета (\$4,5 млн). Эти альтернативы пока до конца не изучены.

Дэвис считает, что потенциал нового продукта настолько велик, что следует как можно скорее выпускать его в общенациональную продажу. Главное — выбрать стратегию.

Рэнк, директор по маркетинговым исследованиям, предлагает провести пробный маркетинг. Он согласен, что товар хорош, но оценивает спрос несколько ниже, чем Дэвис. Он согласен, что объем продаж будет находиться в диапазоне от 0,5 до 3,5 млн коробок, но, зная историю выпуска других новых товаров, дает другие оценки вероятности (табл. К9.2).

Как утверждает Рэнк, пробный маркетинг позволит не только дать более точный прогноз сбыта, но и внесет определенность в вопрос влияния цены и рекламы на спрос. План пробного маркетинга пока не выработан, но, как считает Рэнк, компания сможет провести шестимесячный эксперимент стоимостью \$75 тыс. Это позволит оценить общенацио-

Таблица К9.2
Альтернативные прогнозы сбыта на первый год

Объемы продаж в первый год, млн коробок	Вероятность
0,5-1,0	0,15
1,0-1,5	0,25
1,5-2,0	0,35
2,0-2,5	0,20
2,5-3,0	0,05
3,0-3,5	0,00

нальный объем продаж за первый год с точностью до четверти миллиона коробок (такова расчетная ошибка в предлагаемом методе).

Дэвис колеблется, и дело тут не только в дополнительных затратах времени и денег, но и в том, что он сомневается в полезности результатов пробного маркетинга. Как он считает, в лучшем случае они получают информацию об объеме продаж за первый год, тогда как его больше всего волнует спрос в последующие периоды. Не уверен он и в том, что Рэнк сможет обеспечить точность результатов эксперимента.

Вопросы

1. Если бы Дэвису пришлось принимать решение о выпуске «Newfood» без пробного маркетинга, из какого горизонта планирования он должен исходить: 1 год или 3 года?
2. Как бы вы воспользовались оценками вероятности, данными Дэвисом?
3. Стоит ли проводить пробный маркетинг? Оцените выгоду от проведения «идеального» рыночного эксперимента.

Кейс 10

SAS: УДОВЛЕТВОРЕНИЕ ОЖИДАНИЙ КЛИЕНТОВ

Кейс подготовлен Д. Л. Куртцем и К. Клоу и опубликован в книге «Services Marketing», издательство/о/г/г Wiley, Нью-Йорк, 1998 г. Публикуется с разрешения правообладателей.

Воздушные перелеты уже не так бьют по карману пассажиров, как раньше. За последние 20 лет цены на авиабилеты — и прибыли авиакомпаний — упали на целых 60%. Потребителям предоставляется возможность выбирать между большим числом авиакомпаний и уровней сервиса. Соответственно между перевозчиками наблюдается ожесточенная конкуренция, а одним из важнейших факторов успеха стало удовлетворение ожиданий пассажиров. К чему и стремится авиакомпания *Scandinavian Airlines*, несмотря на трещащий по швам бюджет и уже упомянутое снижение цен на билеты.

«Наша цель заключается в том, чтобы 100% наших пассажиров захотели воспользоваться услугами SAS снова, — говорит Ян Стенберг, президент и исполнительный директор *Scandinavian Airlines System*. — В настоящее время это можно сказать о 95% пассажиров, так что простор для творчества еще есть».

Scandinavian Airlines System (SAS) — третий по величине перевозчик в Европе, который, как и многие другие компании, изо всех сил старается держаться «на высоте». 1990-е гг. оказались для компании не самыми легкими: тут и дерегулирование европейского рынка, и рецессия, и тот факт, что 7 из 20 конкурентов либо полностью принадлежат государству, либо получают от него субсидии. Четыре года подряд для SAS оказывались убыточными, пока наконец в 1994 г. компания не обратила ситуацию вспять и не закончила год с прибылью.

Откуда подул ветер перемен в SAS? В то время как некоторые конкуренты продолжали снижать цены, надеясь таким образом заполнить свободные места в самолетах, в SAS избрали прямо противоположный подход. Вместо того чтобы распродавать авиабилеты по дешевой цене, компания развила свою маркетинговую стратегию, начатую еще в середине 1980-х гг., и стала «авиакомпанией для бизнесменов». Позднее было увеличено количество маршрутов и пересадочных узлов, введены транзитные билеты в Копенгаген и Стокгольм (специально для бизнесменов, желающих во время командировки ознакомиться с достопримечательностями скандинавских столиц), модернизированы салоны самолетов (в них появились эргономичные кресла, телефоны и факсимильные аппараты). Процедуру регистрации теперь можно пройти не только в аэропорту, но и у стойки в гостинице — партнере SAS или даже с мобильного телефона и не стоять в очереди.

Кроме того, SAS принадлежит рекорд среди всех европейских авиакомпаний по количеству своевременных прибывающих рейсов, а это важно для бизнесменов с их плотным графиком. «Мы заботимся о настроении, которое мы создаем людям. Сюда входит персональное и профессиональное обслуживание, дружелюбное и почтительное отношение на каждом этапе путешествия, понимание ситуации пассажира, готовность и умение обеспечивать комфорт и решать проблемы», — говорит Я. Стенберг.

Одной из таких проблем является задержка рейсов, которая иногда все же имеет место. Решение — в признании этого факта и помощи попавшим в такую ситуацию пассажирам. Все пассажиры, рейс которых задерживается более чем на 4 часа, получают «карточку передачи сообщений». С ее помощью они могут составлять сообщения, которые затем передаются по телефону или по факсу. Судя по всему, такой подход приносит положи-

тельные результаты. В настоящее время SAS перевозит больше командированных бизнесменов, чем любой из ее европейских конкурентов.

«Мы, работники SAS, привыкли представлять себе авиакомпанию как совокупность бортов, технических баз, офисов и административных процедур. Но если вы спросите пассажиров, что такое SAS, они ни словом не обмолвятся ни о наших самолетах, ни об офисах, ни о том, как мы финансируем капитальные затраты. Вместо этого они расскажут вам о своих впечатлениях от работников нашей авиакомпании», — комментирует бывший исполнительный директор SAS Ян Карлзон. Именно он задумал и в 1980-х гг. начал воплощать в жизнь стратегию расширения услуг бизнес-класса.

В своей книге «Моменты истины» Я. Карлзон, описывая формулу успеха SAS в 1980-х гг., приводит такие оценки: ежегодно 5 сотрудников авиакомпании контактируют с 10 млн пассажиров, а каждый такой контакт длится около 15 с. Итого получается «50 млн моментов истины». «SAS — это не сосредоточение материальных активов, а качество контакта между отдельным пассажиром и работниками компании, напрямую занятыми в его обслуживании», — пишет он.

Думается, «Моменты истины» должен перечитывать каждый новый глава SAS. Несмотря на все прилагаемые усилия, можно потерпеть неудачу. Вот что говорит Элле Катольм Инвардсен, менеджер по связям с общественностью из Дании: «Я очень часто летаю самолетами сам. Обычно полет оставляет лучшие впечатления, чем при контакте с другими авиакомпаниями. Однако с некоторых пор я уже несколько раз замечал, что авиакомпания не приносит извинений за задержки рейсов. А остальные преимущества, как то: удобные залы ожидания, обслуживание на борту и т. д. у всех европейских авиакомпаний одни и те же. Раньше, садясь в самолет SAS, я чувствовал себя почти как дома. Этого чувства больше нет».

Вопросы

1. В целях повышения прибыльности SAS была вынуждена сократить свыше 1 тыс. рабочих мест. Как это может отразиться на идеальном, желаемом, прогнозируемом и адекватном уровнях сервиса? Может ли компания скорректировать зоны толерантности своих пассажиров, чтобы сгладить негативные эффекты сокращения персонала?
2. Назовите априорные ожидания людей, намеревающихся забронировать билет на самолет. Какие факторы влияют на принятие их решений? Какие из них и как может изменить SAS, чтобы привлечь больше пассажиров?

Источники: Edvaldo Pereira Lima, «Pioneering in People», *Air Transport World*, Vol. 32 (April, 1995), pp. 51-54; «Scandinavian Airlines Takes Austerity Steps to Cut Costs by 10%», *Wall Street Journal* (12 November, 1993), p. A7B; George Newman, «The Morning After», *Across the Board*, Vol. 29 (September, 1992), pp. 11-12; John Marcom, Jr «Moment of Truth», *Forbes*, Vol. 148 (8 July, 1991), pp. 83-88; Kenneth Labich, «An Airline That Soars on Service», *Fortune*, Vol. 122(31 December, 1990), pp. 94-96; Jan Carlzon, *Moments of Truth* (Cambridge, MA: Ballinger, 1987).

ЛИТЕРАТУРА

Глава 1

1. *Ames B. C. and Hlavacek J. D.* Market Driven Management. Homewood IL, Dow Jones-Irwin, 1989.
2. *Boisdevesy J. C.* Le marketing relationnel. Paris, Les Editions d'Organisation, 1996.
3. *Dupont C.* La negotiation, 4th edn. Paris, Dalloz, 1994.
4. *Drucker P.* Management, Tasks, Responsibilities and Practices. New York, Harper & Row, 1973.
5. *Friedman R. and M.* Free to Choose. New York, Avon Brooks Science Institute, 1980.
6. *House C. H. and Price R. L.* The Return Map; Tracking Product Teams, Flarvard Business Review, 69, January—February, 1991, pp. 92-100.
7. *Keegan W.J.* Global Marketing Management, 4th edn. Englewood Cliffs NJ, Prentice Hall, 1989.
8. *Kotler P.* Marketing Management, 9th edn, Englewood Cliffs N. Prentice Hall, 1997.
9. *Kuehn A. A. and Day R. L.* Strategy of Product Quality, Harvard Business Review, 40, November-December, 1962, pp. 100-110.
- W.Kueviakoe D.* Entre grande stabilite et faible autorite: la position du chef de produit dans les enterprises // Revue Francake du Marketing, 1996, No. 156, pp. 79-91.
- W.Levitt Th.* Marketing Myopia // Harvard Business Review, 38, July—August, 1960. pp. 24-47.
12. *Mbwinga Bila R.* Determinants et strategic de competitivite industrielle en Afrique Sub-saharicenne, Louvain-la-Neuve, Academia. 1995.
13. *Miller R. B. and Heiman S. E.* Conceptual Selling, Berkeley CA, Heiman-Miller. 1987.
- IA.Pirot R.* Plaute, ancetre du marketing // Revue Francaise du Marketing, 1987, No. 114, pp. 83-88.
15. *Schendler B. R.* How Sony Keeps the Magic Going // Fortune, February. 1992.
- Q.Schumpeter J. A.* The Theory of Economic Development, Cambridge MA, Harvard University Press, 1949.
- n.Sheth J.* User-oriented Marketing for Non Profit Organizations, in: Hammack D. C and Young D. R. (eds.) // Nonprofit Organisations in a Market Economy, San Francisco CA, Jossey-Bass. 1993.
18. *Smith A.* The Wealth of Nations, London, Methuen. 1776.
19. *Tournier M.* Friday, Baltimore, MD, The Johns Hopkins University Press. 1969.

Глава 2

1. *Aaker D. A. and Day C. S.* Consumerism: Search for the Consumer interest, 4th edn, New York, The Free Press, 1982.
2. *Ansoff H. I.* Implanting Strategic Management, Englewood Cliffs NJ, Prentice Hall, 1984.
3. *Bloon H., Calori R. and de Woot P.* EuroManagement: A New Style, for the Global Market, London, Kogan Page, 1981.
4. *Brady J. and Davis I.* Marketing in Midlife Crisis // The McKinsey Quarterly, 1993. No. 2, pp. 17-28.
5. *Buzzell R. D.* Can you Standardize Multinational Marketing? // Harvard Business Review, 46, November- December. 1966.

6. *Cerfontaine B.* Le marketing global chez Procter & Gamble, Conference given at IAG, Louvain-la-Neuve, March. 1994.
7. *Cooper R. G.* Winning at New Products, Reading MA, Addison Wesley, 1993.
8. *Corstjens J. and Corstjens M.* Store Wars, New York, John Wiley & Sons. 1996.
9. *Drucker P.* Managing in Turbulent Times, New York, Harper & Row, 1980.
10. *Dwyer F. R., Schurr P. H. and Sep O. H.* Developing Buyer-seller Relationships // *Journal of Marketing*, 51, April, 1987, pp. 11-27.
11. European Commission Green Book on Innovation, Bulletin of the European Union, Supplement 5/95. 1995.
12. European Commission The Competitiveness of European Industry, Luxembourg, Office des Publications des Communautés Europeennes. 1997.
13. European Economy Supplement B, Business and Consumer Survey Results, November. 1997, No. 11.
14. European Economy Supplement B, Business and Consumer Survey Results, June. 1999, No. 6.
15. *Fritz W.* Market Orientation and Corporate Success: Findings from Germany // *European Journal of Marketing*, 1996, 30(8): pp. 59-74.
16. *George M., Freeling A. and Court D.* Reinventing the Marketing Organisation // *The McKinsey Quarterly*, 1994, No. 4, pp. 43-62.
17. *Goderis J. P.* Barrier Marketing: From Customer Satisfaction to Customer Loyalty // *CEMS Business Review*. 1998, 2(4): pp. 285-294.
18. *Goshal S. and Nohria N.* Horses for Courses: Organisational Forms for Multinational Corporations // *Sloan Management Review*, Winter, 1993. pp. 23-35.
19. *Gray B., Matear S., Boshoff C. and Matheson P.* Developing a Better Measure of Market Orientation // *European Journal of Marketing*. 1998. 32(9-10): pp. 864-903.
20. *Hochswender W.* The New York Times (date unknown). 1996.
21. *Kohli A. K. and Jaworski B.J.* Market Orientation: The Construct, Research Propositions and Managerial Implications // *The Journal of Marketing*, 4, April, 1990, pp. 1-18.
22. *Kohli A. K. and Jaworski B.J. and Kumar A.* MARKOR: A Measure of Market Orientation // *Journal of Marketing Research*, 30, April, 1993, pp. 467-477.
23. *Kotler P.* Marketing Management, 9th edn, Englewood Cliffs NJ, Prentice Hall. 1997.
24. *Laczniak C R. and Murphy P. E.* Ethical Marketing Decisions, Boston MA, Allyn and Bacon. 1993.
25. *Lambin J. J.* The Misunderstanding About Marketing // *CEMS Business Review*, 1996. 1(1): pp. 37-56.
26. *Lambin J. J. and Chumpitaz R.* Market Orientation and Business Performance: Methodological Issue and New Empirical Evidence, unpublished working paper, IAG, Louvain-la-Neuve, March. 1999.
27. *Lambin J.J. and Hiller T. B.* Volvo Trucks in Europe, 1990, in: Kerin R. A. and Peterson R. A. Strategic Marketing Problems, Boston MA, Allyn & Bacon. 1993.
28. *Lash M. L.* The Complete Guide to Customer Service, New York, John Wiley & Sons. 1990.
29. *Levitt T.* The Globalization of Markets // *Harvard Business Review*, 61, May-June, 1983, pp. 92-102.
30. *Little A. D.* Findings of the Arthur D. Little Global Survey on Innovation. Boston MA, A. D. Little. 1998.
31. *Masiello T.* Developing Market Responsiveness Throughout Your Company // *Industrial Marketing Management*, 1988. No. 17, pp. 85-93.
32. *McDougall G. H. G.* The Green Movement in Canada: Implications for Marketing Strategy // *Journal of International Consumer Marketing*, 1993. 5(3): pp. 69-87.

33. *Morgan R. E. and Strong C. A.* Market Orientation and Dimensions of Strategic Orientation // *European Journal of Marketing*, 1998.32(11-12): pp. 885-903.
34. *Nagle T. T.* The Strategy and Tactics of Pricing, Englewood Cliffs NJ, Prentice Hall. 1987.
35. *Narver J. C. and Slater S. F.* The Effect of a Market Orientation on Business Profitability // *The Journal of Marketing*, 54, October, 1990, pp. 20-35.
36. *Ochs P.* Le Marketing de l'Offre, Paris, Economica. 1998.
37. *OECD.* OECD Economic Outlook, December. 1998.
38. *Ohmae K.* The Triad World View // *The Journal of Business Strategy*, 1987. 7(4): pp. 8-19.
39. *Ottman J. A.* Green Marketing: Challenges and Opportunities for the New Marketing Age, Lincolnwood IL, NTC Business Books. 1993.
40. *Piercy N. F. and Cravens D. W.* The Network Paradigm and the Marketing Organization // *European Journal of Marketing*, 1995. 29(3): pp. 7-34.
41. *Pitt I, Caruana A. and Berthon P. R.* Market Orientation and Business Performance: Some European Evidence // *International Marketing Review*, 1996. 13(1): pp. 5-18.
42. *Potter M. E.* Competitive Strategy. New York, The Free Press. 1980.
43. *Porter M. E.* Competitive Advantage. New York, The Free Press. 1985.
44. *Quekh J. A. and Hoff E.J.* Customizing Global Marketing // *Harvard Business Review*, 64, May-June, 1986, pp. 59-68.
45. *Reidenbach R. E. and Robin P.* A Conceptual Model of Corporate Moral Development // *Journal of Business Ethics*, April. 1991.
46. *Ries A. and Trout J.* Warfare Marketing, New York, McGraw-Hill. 1986.
47. *Rivera J.* «L»orientation-marche: une strategie concurrentielle performante, Doctoral dissertation, IAG, Louvain-la-Neuve, Belgium. 1995.
48. *Schumpeter J. A.* 1949. The Theory of Economic Development, Cambridge MA, Harvard University Press.
49. *Shapiro B. P.* What the Hell Is Market-oriented? // *Harvard Business Review*, 66, November-December, 1988, pp. 119-125.
50. *Sheth J., Mittal B. and Newman B. I.* Customer Behavior, Consumer Behavior and Beyond, Fort Worth TX, Dryden Press. 1999.
51. *Takeuchi H. and Porter M. E.* Three Roles of International Marketing in Global Strategy, in: *Competition in Global Industries*, Boston MA, Harvard Business School Press. 1986.
52. *Theys F.* Succes et echec de l'innovation dans l'IFME, unpublished working paper, IAC, Louvain-la-Neuve, Belgium. 1994.
53. *Webster F. E.* Market-driven Management, New York, John Wiley & Sons. 1994.
54. *Webster F. E.* The Future Role of Marketing in the Organisation, in: *Lehman, D.R. and Jocz, K.E. (eds), Reflections on the Futures of Marketing*, Cambridge MA, Marketing Science Institute. 1997.

Глава 3

1. *Abbott L.* Quality and Competition, New York, John Wiley & Sons. 1955.
2. *Abernethy A. M. and Frank G. R.* The Information Content of Advertising: A Meta-analysis // *Journal of Advertising*, 1996, 25(2).
3. *Attali J. and Guillaume M.* L'anti-economique, Paris, Presses Universitaires de France. 1974.
4. *Bauer R. A.* Consumer Behavior as Risk Taking, in: *Hancock A. S. (ed.), // Proceedings, Fall Conference of the American Marketing Association*. June, 1960, pp. 389-398.
5. *Becker C. S.* A Theory of the Allocation of Time // *The Economic Journal*, September, 1965, pp. 494-517.

6. *Berlyne D. E.* Conflict, Arousal and Curiosity, New York, McGraw-Hill. 1960.
7. *Boirel M.* Comment vivre sans tension? Brussels, Marabout. 1977.
8. *Cotta A.* La societe ludique, Paris, Grasset. 1980.
9. *Derbaix C.* Analyse du comportement du consommateur, Notes de cours, FUCAM. 1997.
10. *Duffy E.* The Psychological Significance of the Concept of Arousal and Activation // *The Psychological Review*, 64, September, 1957, pp. 265-275.
- W.Gutman J.* A Mean-End Chain Model on Consumer Categorization Processes // *Journal of Marketing*, 46, Spring, 1982, pp. 60-72.
12. *Hamel G. and Prahalad C. K.* Competing for the Future, Boston MA, Harvard University Press. 1994.
13. *Hebb D. O.* Drives and the C.N.S. (Conceptual Nervous System) // *The Psychological Review*, 62, July, 1955. pp. 243-254.
14. *Howard J. A. and Sheth J. N.* The Theory of Buyer Behavior, New York, John Wiley & Sons. 1969.
15. *Jacoby J.* and *Kaplan L. B.* The Components of Perceived Risk, in: Venkatesan, V. (ed.) Proceedings, 3rd Annual Conference, Association for Consumer Research. 1972.
- le.Jacquemin A. and Tulkens H.* Fondements d'economie politique, 2nd edn, Brussels, De Boeck-Weesmael. 1988.
- II. KaMe L. R.* (ed.) Social Values and Social Change: Adaptation to Life in America, New York, Praeger. 1983.
18. *Kahle L. R., Poulos B. and Sukhdial A.* Changes in Social Values in the United States During the Past Decade // *Journal of Advertising Research*, February—March, 1988, pp. 35-41.
19. *Katona G.* Psychological Analysis of Economic Behavior, New York, McGraw-Hill. 1951.
20. *Keynes J. M.* Essays in Persuasion — Economic Possibilities for our Grandchildren, The Collected Writings of J. M. Keynes, London, Macmillan. 1936. Vol. 9.
21. *Kirzner I. M.* Competition and Entrepreneurship, Chicago IL, Chicago University Press. 1973.
22. *Kordupleski R. E., Rust R. T. and Zahorik A.J.* Marketing: The Missing Dimension in Quality Management, California Management Review, Spring. 1993.
- Ti. Kotler P.* Marketing Management, 9th edn, Englewood Cliffs NJ, Prentice Hall. 1997.
24. *Lancaster K.J.* A New Approach to Consumer Theory // *The Journal of Political Economy*, 74, April, 1966, pp. 132-157.
25. *Lepage H.* Vive le commerce, Paris, Dunod, Collection L'ceil economique. 1982.
26. *Levitt T.* Marketing Success through Differentiation — of Anything, Harvard Business Review, January—February, 1980.
- II. Maslow E.* A Theory of Human Motivation, *The Psychological Review*, 50, 1943, pp. 370-396.
28. *Murray H. A.* Explorations in Personality, New York, Oxford University Press. 1938.
29. *Nelson D.* Information and Consumer Behavior // *The Journal of Political Economy*, 78, March-April, 1970. pp. 311-329.
30. *Nuttin J.* Theorie de la motivation humaine, Paris, Presses Universitaires de France. 1980.
31. *Pellemans P.* Le marketing qualitatif, Brussels, De Boeck Universite. 1998.
32. *Planchon A.* Saturation de la consommation, Paris, Mame, Collection Reperes-Economie. 1974.
33. *Resnik A. and Stern B. L.* An Analysis of Information Content in Television Advertising // *Journal of Marketing*, 50, April. 1977.

34. *Reynolds T.J. and Gutman J.* Laddering Theory, Method, Analysis, and Interpretation // Journal of Advertising Research, February—March, 1988, pp. 11-31.
35. *Rokeach M. O.* The Nature of Human Values, New York, The Free Press. 1973.
36. *Rosa J.J.* Vrais et faux besoins, in: Rosa J. J. and Aftalion F. (eds), L'economique retrouve, Paris, Economica. 1977.
37. *Scitovsky T.* The Joyless Economy, Oxford, Oxford University Press. 1976.
38. *Seguela J.* Hollywood lave plus blanc, Paris, Flammarion. 1982.
39. *Sheth J. N., Newman B. I. and Gross B. L.* Consumption Values and Market Choices: Theory and Applications, Cincinnati OH, South Western Publishing Company. 1991.
40. *Sheth J., Mittal B. and Newman B. I.* Customer Behavior, Consumer Behavior and Beyond, Fort Worth TX, Dryden Press. 1999.
41. *Valaskakis K. et al.* La societe de conservation, Montreal, Les editions Quinze. 1978.
42. *Valette-Florence P.* Introduction a l'analyse des chatnages cognitifs, Recherche et Applications en Marketing. 1994, 9(1): pp. 93-117.
43. *Valla J. P.* Le comportement des groupes d'achat, in: L' action marketing des entreprises industrielles, Paris, Collection Adetem, 1980, pp. 22-38.
44. *Webster F. E. and Wind Y.* Organizational Buying Behavior, Englewood Cliffs NJ, Prentice Hall. 1972.
45. *Wilkie W. L.* Consumer Behavior, 3rd edn, New York, John Wiley & Sons. 1994.
46. *Wundt O.* (1874) in: *Berlyne D. E.* Conflict, Arousal and Curiosity, New York, McGraw-Hill. 1960.

Глава 4

1. *Aaker D. A. and Day C. S.* Marketing Research, 2nd edn, New York, John Wiley & Sons. 1980.
2. *Addelman S.* Symmetrical and Asymmetrical Fractional Factorial Plans // Technometrics, 4, February, 1962, pp. 47-58.
3. *Adler L.* To Learn What's on the Consumers' Mind, Try Focus Group Interviews // Sales and Marketing Management, April 9, 1979, pp. 76-80.
4. *Assadi D.,* Intelligence economique sur Internet, Paris, Publi-Union Editions. 1998.
5. *Boyd H. W. and Westfall R.* Marketing Research: Text and Cases, Homewood IL, Irwin. 1956, 1972.
6. *Chase C. and Barash K. L.* Marketing Problem Solver, 2nd edn, Radnor, PA, Chilton. 1977.
7. *Churchill G. A.* Marketing Research, Methodological Foundations, 6th edn, Chicago IL, Dryden Press. 1996.
8. *Croutsche J.J.* Pratique de l'analyse des donnees, Paris, Editions ESKA. 1997.
9. *Erdos P. L.* Professional Mail Surveys, New York, McGraw-Hill. 1970.
- W. Ferber R.* (ed.) Handbook of Marketing Research, New York, McGraw-Hill. 1974.
- W. Gibus J.J.* Data Mining with Neural Networks: Solving Business Problems from Application Development to Decision Support, New York, McGraw-Hill. 1996.
12. *Gooding C.* Boosting Sales with the Information Warehouse, Financial Times, 1 March. 1995.
13. *Hair J., Anderson R. E., Tatham R. L. and Black W. C.* Multivariate Data Analysis, 3rd edn, New York, Macmillan. 1992.
14. *Kassarjian H. H.* Projective Methods, in: Ferber, R. (ed.), Handbook of Marketing Research, New York, McGraw-Hill. 1974.
15. *Kerlinger F. N.* Foundations of Behavioural Research, London, Holt Rinehart & Winston. 1973.

16. *Kotler P.* Marketing Management, 7th edn, Englewood Cliffs NJ, Prentice Hall. 1991.
17. *Lambin J.J.* La recherche marketing: analyser, mesurer prevoir, Paris, Ediscience International. 1990.
18. *O'Connor J.* and *Calvin E.* Marketing and Information Technology, London, Pitman. 1997.
19. *Pellemans P.* Recherche qualitative en marketing: une perspective psychologique, Brussels, De Boeck Universite. 1999.
20. *Simon H.* Hidden Champions, Boston, MA, Harvard Business School Press. 1996.
21. *Lalette-Florence P.* Specificites et apports des methodes d'analyse multivariee de la deuxieme generation, Recherche et Applications en Marketing, 1988. 3(4).
22. *Webster F. E.* and *von Pechmann F.* A Replication of the Shopping List Study // Journal of Marketing, 34, April, 1970, pp. 61-77.
23. *Wells W. D.* Group Interviewing, in: Ferber, R. (ed.), Handbook of Marketing Research, New York, McGraw-Hill. 1974.
24. *Zaitman G.* and *Burger P. C* Marketing Research: Fundamentals and Dynamics, Hinsdale IL, Dryden Press. 1975.

Глава 5

1. *Aaker D. A.* Managing Brand Equity, New York, The Free Press. 1991.
2. *Aaker D. A.* Building Strong Brands, New York, The Free Press. 1996.
3. *Allport G. W.* Attitudes, in: Murchison C A. (ed.), A Handbook of Social Psychology, Worcester MA, Clark University Press, 1935, pp. 798-844.
4. *Assael H.* and *Day G. S.* Attitudes and Awareness, Predictors of Market Shares // Journal of Advertising Research, 8, December, 1968, pp. 10-17.
5. *Bass F. M.* and *Tarlarzyck W. W.* A Study of Attitude Theory and Brand Preferences // Journal of Marketing Research, 9, 1969, pp. 93-95.
6. *Bauer R. A.* Consumer Behavior as Risk Taking, in: Hancock A. S. (ed.), Proceedings Fall Conference of the American Marketing Association, 1960, pp. 389-398.
7. *Berelson B.* and *Steiner G. A.* Human Behavior: An Inventory of Scientific Findings, New York, Harcourt Brace Jovanovich. 1964.
8. *Boyd H. W., Ray M. L.* and *Strong E. C* An Attitudinal Framework for Advertising Strategy // Journal of Marketing, 35, April, 1972, pp. 27-33.
9. CDI Point of View. Quality of Market Share, Boston MA, Corporate Decisions. 1992.
10. *Chandler C. H.* Quality: Beyond Customer Satisfaction // Quality Progress, 22, February, 1989, pp. 30-32.
11. *Churchill G. A.* Marketing Research, Methodological Foundations, 6th edn, Chicago IL, Dryden Press. 1995.
12. *Court D., Freeling A., Leiter M.* and *Parsons A.J.* Uncovering the Value of Brands // The McKinsey Quarterly, 1996, No. 4, pp. 176-178.
13. *Dart J.* and *Freeman K.* Dissatisfaction Response Styles Among Clients of Professional Accounting Firms // Journal of Business Research, 1994. 29: pp. 75-81.
14. *Davis H. L.* and *Rigaux B. P.* Perceptions of Marital Roles in Decision Processes // Journal of Consumer Research, 1974. 1: pp. 51-62.
15. *De Lencastre P.* L'identification de la marque, un outil de strategic marketing, CIACO, Louvain-la-Neuve. 1997.
16. *De Maricourt R.* (ed.) Marketing Europeen: Strategies et Actions, Paris, Publi Union. 1997.
17. *M.Domingo R. T.* Quality Means Survival, Singapore, Prentice Hall. 1997.

18. *Fetdwick P.* What Is Brand Equity Anyway, and How Do You Measure It? // *Journal of Market Research Society*, 1996. 38(2): pp. 85-104.
19. *Festinger L.* A Theory of Cognitive Dissonance, New York, Harper & Row. 1957.
20. *Fishbein M.* Attitudes and Prediction of Behavior, in: *Fishbein, M. (ed.), Readings in Attitude Theory and Measurement*, New York, John Wiley & Sons, 1967. pp. 477-492.
21. *Franzen G.* et al. Brands and Advertising, London, Admap Publications. 1999.
22. *Goderis J. P.* Barrier Marketing: From Customer Satisfaction to Customer Loyalty, *CEM5 Business Review*, 1998, 2(4).
23. *Green P. E. and Rao V. R.* Applied Multidimensional Scaling, New York, Holt, Rinehart & Winston. 1972.
24. *Green P. E. and Srinivasan V.* Conjoint Analysis in Consumer Research: Issues and Outlook // *Journal of Consumer Research*, 5, September, 1978, pp. 103-123.
25. *Hair J. F., Anderson R. E., Tatham R. L. and Black W. C.* Multivariate Data Analysis, New York, Maxwell Macmillan. 1992.
26. *Herbst P. G.* The Measurement of Family Relationships // *Human and Relations*, 1952. No. 5, pp. 3-35.
27. *Howard J. A. and Sheth J. N.* The Theory of Buyer Behavior, New York, John Wiley & Sons. 1969.
28. *Jakoby J. and Kyner D. B.* Brand Loyalty versus Repeat Purchasing Behavior // *Journal of Marketing Research*, 1973, 10: pp. 1-19.
29. *Janis L. P. and Wilcox J. B.* Evoked Set, Some Theoretical Foundations and Empirical Evidence, in: *Howard J. A. (ed.) Consumer Behavior Applications of Theory*, New York, McGraw-Hill. 1977.
30. *Jones T. O. and Sasser W. E.* Why Satisfied Customers Defect? *Harvard Business Review*, 73, November-December, 1995, pp. 88-99.
31. *Kapferer J. N.* Brand Confusion: Empirical Study of a Legal Concept, *Psychology and Marketing*, 1995, 12(6): pp. 551-568.
32. *Kapferer J. N.* Stealing Brand Equity: Measuring Perceptual Confusion Between National Brands and Copycat Own Label Products, *Marketing and Research Today*, May, 1995, pp. 96-102.
33. *Kapferer J. N. and Laurent G.* La sensibilité aux marques, Paris, Fondation Jours de France. 1983.
34. *Kapferer J. N. and Thoenig J. C.* La marque, Paris, Ediscience international. 1989.
35. *Kotler P.* Marketing Management, 7th edn, Englewood Cliffs NJ, Prentice-Hall. 1991.
36. *Krugman H. E.* The Impact of Television Advertising: Learning without Involvement // *Public Opinion Quarterly*, Autumn, 1965, pp. 349-355.
37. *Krugman H. E.* Low Recall and High Recognition of Advertising // *Journal of Advertising Research*, 86, February—March, 1972, pp. 79-85.
38. *Lambin J. J.* A Computer On-line Marketing Mix Model // *Journal of Marketing Research*, 9, May, 1972, pp. 119-125.
39. *Lambin J. J.* Advertising, Competition and Market Conduct in Oligopoly over Time, Amsterdam, North-Holland. 1976.
40. *Lambin J. J.* Synthèse des études récentes sur l'efficacité économique de la publicité, CESAM unpublished working paper, Belgium, Louvain-la-Neuve. 1988.
41. *Lambin J. J.* La marque et le comportement de choix de l'acheteur, in: *Kapferer J. and Thoenig J. C. (eds), La marque*, Paris, Ediscience international. 1989.
42. *Lavidge R. J. and Steiner G. A.* A Model for Predictions Measurement of Advertising Effectiveness // *Journal of Marketing*, 25, October, 1961, pp. 59-62.

43. *Leventhal R. C.* Branding Strategy // *Business Horizons*, September—October, 1996, pp. 17-23.
44. *Lewin K.* A Dynamic Theory of Personality, New York, McGraw-Hill. 1935.
45. *Macrae C.* The Brand Chartering Handbook, Harlow, Addison-Wesley. 1996.
46. *Manilla J. A.* and *James J. C.* Importance-performance Analysis // *Journal of Marketing*, 1977, 41(1): pp. 77-79.
47. *Morgensztern A.* Une synthese des travaux sur la memorisation des messages publicitaires, in: *Piquet, S.* (ed.) *La publicite, nerf de la communication*, Paris, Les Editions d'Organisation. 1983.
48. Nielsen Researcher Utilizing UPC Scanning Data for New Products Decisions, 1981. No. 1.
49. *Nerlove M.* and *Airow K.* Optimal Advertising Policy under Dynamic Conditions // *Economica*, 1962, 29: pp. 131-145.
50. *Oxenfeldt A. R.* How to Use Market Share Measurement // *Harvard Business Review*, January—February, 1969, pp. 59-68.
51. *Parfitt J. H.* and *Collins B.J. K.* The Use of Consumer Panels for Brand Share Prediction // *Journal of Marketing Research*, 5, May, 1968, pp. 131-145.
52. *Palda K. S.* The Hypothesis of a Hierarchy of Effects // *Journal of Marketing Research*, 1966, 3: pp. 13-24.
53. *Pinson C.*, *Malhotra N. K.* and *Jain A. K.* Les styles cognitifs des consommateurs, // *Recherche et Applications en Marketing*, 1988, 3(1): pp. 53-73.
54. *Pras B.* and *Tarondeau J.-C.* Comportement de l'acheteur, Paris, Editions Sirey. 1981.
55. *Ratchford B. T.* New Insights about the FCB Grid // *Journal of Advertising Research*, 1987, 27: 30-31.
56. *Reichheld F. F.*, *L'effet loyauté*, Paris, Dunod. 1996.
57. *Rhoades K.* The Importance of Consumer Complaints // *Protect Yourself*, January, 1988, pp. 115-118.
58. *Rogers E. M.* Diffusion of Innovations, New York, The Free Press. 1962.
59. *Rosenberg M.J.* Cognitive Structure and Attitudinal Affect // *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 1956, 53: 367-372.
60. *Schlossberg H.* Satisfying Customers Is a Minimum: You Really Have to Delight Them // *Marketing News*, 24^e May 28, 1990, pp. 10-11.
61. *Sheppard A.* Adding Brand Value, in: *Stobart, P.* (ed.) *Brand Power*, London, Macmillan, 1994, pp. 85-110.
62. *Stobart P.* (ed.) *Brand Power*, London, Macmillan. 1995.
63. TARP. Consumer Complaint Handling in America, Washington DC, US Office of Consumer Affairs. 1979, 1986.
64. *Thurstone L. L.* The Measurement of Values, Chicago IL, University of Chicago Press. 1959.
65. *Vakratsas D.* and *Ambler T.* How Advertising Works: What Do we Really Know? // *Journal of Marketing*, 63, January, 1999, pp. 26-43.
66. *Van Ballenberghe A.* Le comportement des consommateurs en periode de promotion: analyse des perceptions des marques, unpublished working paper, IAG, Louvain-la-Neuve, Belgium. 1993.
67. *Vaughn R.* How Advertising Works: A Planning Model Revisited // *Journal of Advertising Research*, 20, February—March, 1986, pp. 57-65.
68. *Watts W. A.* and *McGuire J. W.* Persistence of Induced Opinion Change and Retention of Inducing Message Content // *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 1964, 68: pp. 233-241.

69. Wilkie W. L. and Pessemier E. A. Issues in Marketing's Use of Multi-Attribute Attitude Models // Journal of Marketing Research, 10, November, 1973, pp. 428-441.
70. Zielske H. A. The Remembering and the Forgetting of Advertising // Journal of Marketing, 24, January, 1958, pp. 239-243.
71. Zielske H. A. and Henry W. A. Remembering and Forgetting Television Ads // Journal of Advertising Research, 20, April, 1980, pp. 7-13.

Глава 6

1. Abell D. F. Defining the Business: The Starting Point of Strategic Planning, Englewood Cliffs NJ, Prentice Hall. 1980.
2. Blanche B. Le marketing global: paradoxe, fantasme ou objectif pour demain?, *Revue Française du Marketing*, 1987, No. 114.
3. Chamberlin E. H. The Theory of Monopolistic Competition, Cambridge MA, Harvard University Press. 1950.
4. Day C. S. Strategic Market Planning, St Paul, West Publishing. 1984.
5. Day C. S. Market-driven Strategy, New York, The Free Press. 1990.
6. Dalrymple D.J. and Parsons L.J. Marketing Management: Text and Cases, New York, John Wiley & Sons. 1976.
7. Deutsch C. H. A New High-Tech Code: From Widgets to Service, International Herald Tribune. 1997.
8. Domzal T. and Linger L. S. Emerging Positioning Strategies in Global Marketing // The Journal of Consumer Marketing, 1987, 4(4): pp. 23-40.
9. Eurostat. A Social Portrait of Europe, Brussels, European Commission. 1991, 1996.
10. Farley L.J. Going Global: Choices and Challenges // The Journal of Consumer Marketing, 1986, 3(1): pp. 67-70.
11. Gilmore J. H. and Pine B.J. The Four Faces of Mass Customization // Harvard Business Review, 1997, 75(1): pp. 91-101.
12. Green P. E. and Wind Y. Some Conceptual, Measurement and Analytical Problems in Life-style Research, in: Wells W. D. (ed.) Life Style and Psychographics, Chicago IL, American Marketing Association. 1974.
13. Green P. E. and Krieger A. M. Segmenting Markets with Conjoint Analysis // Journal of Marketing, 55, October, 1991, pp. 20-31.
14. Haley R. I. Benefit Segmentation: A Decision Oriented Tool // Journal of Marketing Research, 32, July, 1968, pp. 30-35.
15. Hassan S. S. and Katsanis L. P. Identification of Global Customer Segments // Journal of International Consumer Marketing, 1991, 3(2): pp. 11-29.
16. Hasson L. Monitoring Social Change // Journal of the Market Research Society, No. 37, 1995, pp. 69-80.
17. Hopkins D. S. The Marketing Plan, New York, The Conference Board. 1982.
18. Lambin J. J. and Hiller T. B. (1990) Volvo Trucks Europe, in: Kerin R. A. and Peterson R. A. (eds) Strategic Marketing Problems, Boston MA, Allyn & Bacon. 1993.
19. Lampel J. and Mintzberg H. Customizing Customization // Sloan Management Review, 1997, 36(4): pp. 21-30.
20. Plummer J. T. The Concept and Application of Life Style Segmentation // Journal of Marketing, 38, January, 1974, pp. 33-36.
21. Porter M. Competitive Advantage, New York, The Free Press. 1985.
22. Quelch J. and Ho J. E. G. Customizing Global Marketing // Harvard Business Review, 64, May-June. 1986, pp. 59-68.

23. *Ries A. and Trout J.* Positioning: The Battle for your Mind, New York, McGraw-Hill. 1981.
24. *Roisin J.* Etude du concept d'une revue litteraire: unc application de l'analyse conjointe, Louvain-la-Neuve, IAG. 1988.
25. *Schnaars S. P.* Marketing Strategy: Customers and Competition, 2nd edn, New York, The Free Press. 1998.
26. *Shapiro B. P. and Bonona T. V.* Segmenting Industrial Markets, Lexington MA, Lexington Books. 1983.
27. *Sheth J., Mittal B. and Newman B.I.* Customer Behavior, Consumer Behavior and Beyond, Fort Worth, Dryden Press. 1999.
28. *Simon H.* Hidden Champions, Boston MA, Harvard Business School Press. 1996.
29. *Smith W. R.* Product Differentiation and Market Segmentation as Alternative Strategies // Journal of Marketing, 21, July, 1956, pp. 3-8.
30. *Takeuchi H. and Poiter M. E.* Three Roles of International Marketing in Global Industries, in: Porter, M. E. (ed.), (1987) Competition in Global Industries, Boston MA, Harvard Business School Press. 1986.
31. *Tarondeau J. C.* Sortir du dilcmmе flexibilitе-productivitе// Harvard-l'Expansion, Spring, 1982, pp. 25-35.
32. *Valette-Florence P.* Les demarches de styles de vie: concepts, champs d'investigation et problemes actuels, Recherche ct Applications en Marketing, 1986, 1(1-2).
33. *Valette-Florence P.* Analyse structurelle comparative des composantes des systemes de valeurs selon Kahle et Rokeach, Recherche et Applications en Marketing, 1988, 3(1): 15-34.
34. *Wells W.* Life Style and Psychographics, Chicago, American Marketing Association. 1974.
35. *Wells W. D. and Tigert D.J.* Activities, Interests and Opinions // Journal of Advertising Research, 1971, 35: pp. 27-34.
36. *Wind J. Y.* Product Policy: Concepts, Methods and Strategy, Reading MA, Addison-Wesley. 1982.
37. *Winkler A. R.* Euro-styles in Panel Analyses, in: Europanel Marketing Bulletin, Europanel Coordination Center, Nyon Switzerland. 1991.
38. *Yankelovich D.* New Criteria for Market Segmentation // Harvard Business Review, March-April, 1964, pp. 83-90.
39. *Yorke D. A.* The Definition of Market Segments for Banking Services // European Journal of Marketing, 1982, 16(3): pp. 14-22.

Глава 7

1. *Berry F. W.* Services Marketing is Different// Business Magazine, May—June. 1980.
2. *Be?ry L.* Discovering the Soul of Service, New York, The Free Press. 1999.
3. *Bishop W. S., Graham J. L. and Jones M. H.* Volatility of Derived Demand in Industrial Markets and it's Management Implications // Journal of Marketing, 1984, 48, pp. 95-103.
4. Business International. Indicators of Market Size for 117 Countries // Weekly Report, July 7. 1991.
5. *Caron C.* Ledevenirdes marques, Quel devcnir...?// Futuribles, February, 1996, pp. 27-42.
6. *Cox W. E.* Product Life Cycle: Marketing Models, *Journal of Business*, 40, October, 1967, pp. 375-384.
7. *Day G. S.* The Product Life Cycle: Analysis and Application Issues // Journal of Marketing, 45, 1981, pp. 60-67.
8. *De Boisanger P.* Require l'imprevu a l'imprevisible// Futuribles, March, 1988, pp. 59-67.

9. *Eiglier P. and Langeard E.* Servuction, Paris, Ediscience International. 1987.
10. *Q.Hamel G. and Prahalad C. K.* Competing for the Future, Boston, Harvard Business School Press. 1994.
11. *W.Hinkle J.* Life Cycles, New York, Nielsen. 1966.
12. *Kurtz D. L. and Clow K. E.* Services Marketing, New York, John Wiley St Sons. 1998.
13. *Levitt T.* L'imagination au service du marketing, Paris, Economica. 1965.
14. *McCarthy J.* Basic Marketing: A Managerial Approach, 1st. edn, Homewood IL, R. D. Irwin. 1960.
15. *Makridakis S. and Wheelwright S. C.* Forecasting Methods for Management, New York, John Wiley & Sons. 1973.
16. *Monis M. H.* Industrial and Organizational Marketing, Columbus OH, Merrill. 1988.
17. *Peelers R.* Total Truck Demand in Europe: A Case Study, IAG, University Catholique de Louvain, Louvain-la-Neuve. 1992.
18. *Phillips L. D.* On Adequacy of Judgemental Forecasts, in: Wright G. and Aytol P. (eds) Judgemental Forecasting, New York, John Wiley & Sons. 1987.
19. *Rink D. R. and Swan J. E.* Product Life Cycle Research: A Literature Review // Journal of Business Research, September, 1979, pp. 219-242.
20. *Schemenner R. W.* How Can Service Business Survive and Prosper? Sloan Management Review, Spring. 1986.
21. *Schnaars S. P.* Marketing Strategy. New York, The Free Press. 1998.
22. *Shoemaker P.J. H.* Scenario Planning: A Tool for Strategic Thinking // Sloan Management Review, Winter, 1995, pp. 25-40.
23. *Shostack G. L.* Breaking Free from Product-marketing // Journal of Marketing, 41, April, 1977. pp. 73-80.
24. *Swan J. E. and Rink D. R.* Fitting Market Strategy to Varying Product Life Cycles // Business Horizons, January-February, 1982, pp. 72-76.
25. *Taylor J. W.* Competitive Marketing Strategies, Radnor PA, Chilton Book Company. 1986.
26. *Wasson C. R.* Dynamic Competitive Strategy and the Product Life Cycle, Challenge Books. 1974.
27. *Weber J. A.* Growth Opportunity Analysis, Reston VA, Reston Publishing. 1976.
28. *Wilkie W. L.* Consumer Behavior, 2nd edn, New York, John Wiley & Sons. 1990.
29. *Yale J. P.* The Strategy of Nylon's Growth: Create New Market // Modern Textiles, Magazine, February. 1964.
30. *Zeithmal V. A., Parasuraman A. and Berry L. L.* Delivering Quality Service, New York, The Free Press. 1990.

Глава 8

1. *Abel D. E. and Hammond J. S.* Strategic Market Planning, Englewood Cliffs NJ, Prentice Hall. 1979.
2. *Abemathy W. and Wayne K.* The Limits of the Experience Curve // Harvard Business Review, 52, September-October, 1974, pp. 109-118.
3. Boston Consulting Group. Perspectives on Experience, Boston. 1968
4. *Chamberlin E. H.* The Theory of Monopolistic Competition, Cambridge MA, Harvard University Press. 1950.
5. *Chetochine G.* Strategies d'entreprise face a la tourmente des prix, Rueil Malmaison, Editions Liaisons. 1997.
6. *Duro R. and Sandstrom B.* Le marketing de combat, Paris, Les Editions d'Organisation. 1988.

7. *Hax A. C. and Majluf N. S.* Strategic Management: An Integrative Perspective, Englewood Cliffs NJ, Prentice Hall. 1984.
8. *Hill S. I., McGrath J. and Dayal S.* How to Brand Sand? Strategy and Business/Booz, Allen & Hamilton, Second Quarter, 1998, pp. 22-34.
9. *Kerin R. A., Mahajan V. and Varadjan P. R.* Contemporary Perspectives on Strategic Market Planning, Boston, MA, Allyn and Bacon. 1990.
10. *Kotler P. and Singh R.* Marketing Warfare in the 1980s // Journal of Business Strategy, Winter, 1981, pp. 30-41.
11. *Lambin J. J.* Advertising, Competition and Market Conduct in Oligopoly over Time, Amsterdam, North-Holland and Elsevier. 1976.
12. *Lambin J. J., Naert P. A. and Bultez A.* Optimal Marketing Behavior in Oligopoly // European Economic Review, 6, 1975, pp. 105-128.
13. *Lochridge R. K.* Strategies in the Eighties, The Boston Consulting Group Annual Perspective. 1981.
14. *Porter M. E.* Competitive Strategy, New York, The Free Press. 1980.
15. *Porter M. E.* Competitive Advantage, New York, The Free Press. 1982.
16. *Porter M.* The Competitive Advantage of Nations, London, Macmillan. 1990.
17. *Porter M.* What is Strategy? Harvard Business Review, November-December, 1996, pp. 61-78.
18. *Prahalad C. K. and Hamel G.* The Core Competence of the Corporation // Harvard Business Review, May-June, 1990, pp. 79-91.
19. *Ries A. and Trout J.* Marketing Warfare, New York, McGraw-Hill. 1986.
20. *Rigby O. K.* Management Tools and Techniques: An Executive Guide, Boston MA, Bain. 1997.
21. *Sallenave J. P.* The Use and Abuse of Experience Curves, Long Range Planning, 18, January-February, 1985, pp. 64-72.
22. *Schorsch L. L.* You Can Market Steel // The McKinsey Quarterly, No. 1, 1994, pp. 111-120.
23. *Simon H.* The Hidden Champions, Boston MA Harvard Business School Press. 1996.
24. *Thomas R.* The Valuation of Brands // Marketing and Research Today, May, 1993, pp. 79-90.
25. *Von Clausewitz C.* On Wars, London, Routledge & Kegan. 1908.
26. *Wright T. P.* Factors Affecting the Cost of Airplanes // Journal of Aeronautical Sciences, 1936, 3, pp. 16-24.

Глава 9

1. *Abell D. E. and Hammond J. S.* Strategic Market Planning, Englewood Cliffs NJ, Prentice Hall. 1979.
2. Boston Consulting Group. Perspectives on Experience, Boston MA, The Boston Consulting Group. 1972.
3. Boston Consulting Group. Perspectives on Strategy, New York, John Wiley & Sons. 1998.
4. *Buzzell R. D., Gale B. T. and Sultan G. M.* Market Share, a Key to Profitability // Harvard Business Review, 53, January-February, 1975, pp. 97-106.
5. *Calori R. and Harvatopoulos Y.* Diversification: les regies de conduite, Harvard-L'Expansion, 48, Spring, 1988, pp. 48-59.
6. *Chamberlin E. H.* The Theory of Monopolistic Competition, Cambridge MA, Harvard University Press. 1950.
7. *Day G. S.* Diagnosing the Product Portfolio // Journal of Marketing, 41, April. 1977.

8. *Drucker P. P.* The Five Rules of Successful Acquisition // The Wall Street Journal, 15 October, 1981, p. 16.
9. *Drucker P. F.* Post Capitalist Society, Oxford, Butterworth Heinemann. 1993.
10. *Galbraith C.* and *Schendel D.* An Empirical Analysis of Strategy Types // Strategic Management Journal, 4, 1983, pp. 153-173.
11. *X.Hamel G.* and *Prahalad C. K.* Competing For the Future, Boston MA, Harvard Business School Press. 1994.
12. *Hamennesch R. G.* Making Planning Strategic // Harvard Business Review, 64, July-August, 1986, pp. 115-120.
13. *Hamermesh R. G., Anderson M.J.* and *Harris J. E.* Strategies for Low Market Share Businesses // Harvard Business Review, 56, May-June, 1978, pp. 95-102.
14. *Haspeslagh P.* Portfolio Planning: Uses and Limits // Harvard-L'Expansion, Summer, 1982, pp. 58-72.
15. *Henderson B. B.* The Product Portfolio, Boston, MA. The Boston Consulting Group. 1970.
16. *Hussey D. E.* Portfolio Analysis: Practical Experience with the Directional Policy Matrix // Long Range Planning, 11, August, 1978, pp. 2-8.
17. *Keegan W.J.* Global Marketing Management, 4th edn, Englewood Cliffs NJ, Prentice Hall. 1989.
18. *Kim W. C.* and *Mauborgne R.* Value Innovation: The Strategic Logic of High Growth // Harvard Business Review, 1997, 75(1): 102-112.
19. *Kotler P.* Marketing Management, 7th edn, Englewood Cliffs NJ, Prentice Hall. 1997.
20. *Kotler P.* and *Singh R.* Marketing Warfare in the 1980s // Journal of Business Strategy, 2, Winter, 1981, pp. 30-41.
21. *Leroy G., Richard G.* and *Sallenave J. P.* La conquete des marches exterieurs, Paris, Les Editions d'Organisation. 1978.
22. *Levitt T.* Marketing Success through Differentiation — of Everything // Harvard Business Review, 1980, 58, pp. 83-91.
23. *McNamee P.* Competitive Analysis Using Matrix. Displays, Long Range Planning, 17, June, 1984, pp. 98-114.
24. *Nonaka I.* and *Takeuchi H.* The Knowledge Creating Company — How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation, New York, Oxford University Press. 1995.
25. *Oxenfeld A. R.* and *Moore W. L.* Customer or Competitor: Which Guide Lines for Marketing? // Management Review, August, 1978, pp. 43-48.
26. *Porter M.* Competitive Strategy, New York, The Free Press. 1980.
27. *Potter M. E.* Competitive Advantage, New York, The Free Press. 1985.
28. *Porter, M. E.* What is Strategy? // Harvard Business Review, November-December, 1996, pp. 61-78.
29. *Ries A.* and *Trout J.* Warfare Marketing, New York, McGraw-Hill. 1986.
30. *Rigby D.* Management Tool Mania // The Newsletter of Bain & Company, Benelux, October. 1998.
31. *Simon H.* Hidden Champions, Boston MA, Harvard Business School Press. 1996.
32. *Simon H.* You don't Have to be German to be a 'Hidden Champion' // Business Strategy Review, 1996.7(2): 1-13.
33. *Stalk G., Evans P.* and *Schulman L. E.,* Competing on Capabilities: The New Rules of Corporate Strategy // Harvard Business Review, March-April, 1992, pp. 57-69.
34. *Stem C. W.* and *Stalk G.* (eds) Perspectives on Strategy, New York, John Wiley & Sons. 1998.

35. *Strategor*. Strategic, structure, decision, identite, 3rd edn, Paris, InterEdltions. (1997)
36. *Strom S.* Sony, in a Giant Overhaul, Sets Sights on Networking // International Herald Tribune, 9 March. 1999.
37. *Wind Y., Mahajan V. and Swire D. S.* An Empirical Comparison of Standardized Portfolio Models, Journal of Marketing, 47, 1983, pp. 89-99.

Глава 10

1. *Ansoff H. I.* Implanting Strategic Management, Englewood Cliffs NJ, Prentice Hall. 1984.
2. *Augustine N. R.* Managing the Crisis you Tried to Prevent // Harvard Business Review, 1995, 73(6): pp. 147-158.
3. Business International. The Changing Face of Corporate Planning in the 1990's, Bimonthly Report, August 19. 1991.
4. *Caeldries F. and Van Dierdonck R.* How Belgian Businesses Make Strategic Planning Work? // Long Range Planning, 1988, 21(2): pp. 41-51.
5. *David F. R.* How Companies Define Their Mission? // Long Range Planning, 1989, 22(1): pp. 90-97.
6. *Day G. S.* Tough Questions for Developing Strategies // The journal of Business Strategy, 1986, 6(3): pp. 67-75.
7. *Drucker P.* Management, Tasks, Responsibilities, Practices, New York, Harper & Row. 1973.
8. *Gilbreath R. D.* Planning for the Unexpected // The journal of Business Strategy, 1987, 8(2): pp. 44-49.
9. *Greenley G.* An Exposition into Empirical Research into Marketing Planning // Journal of Marketing Management, 1987, 3(1).
10. *O. Hamennesch R. G.* Making Planning Strategies // Harvard Business Review, 64, 1986, pp. 115-120.
11. *W. Haspeslagh P.* Portfolio Planning Uses and Limits // Harvard Business Review, 60, 1982, pp. 58-72.
12. *Hopkins D. S.* The Marketing Plan, New York, The Conference Board, Report, 1981, No. 801.
13. *Kotler P.* Marketing Mix for New Products // Journal of Marketing Research, 1, 1964, pp. 43-49.
14. *Kotler P.* Marketing Management, 7th edn, Englewood Cliffs NJ, Prentice Hall. 1997.
15. *Lagadec P.* La gestion des crises, Paris, Ediscience International. 1991.
16. *McDonald, M. H. B.* Ten Barriers to Marketing Planning // The Journal of Consumer Marketing, 8, 1991, pp. 45-58.
17. *Piercy N. F.* The Marketing Budgeting Process: Marketing Management Implications // Journal of Marketing, 1987, 51(4): 45-59.
18. *Phelps N. L.* Setting Up a Crisis Recovery Plan // The Journal of Business Strategy, 1986, 6(4): 5-10.
19. *Potter M. E.* Competitive Strategy, New York, The Free Press. 1980.
20. *Stevens R. E.* Strategic Marketing Plan Master Guide, Englewood Cliffs NJ, Prentice Hall. 1982.

Глава 11

1. *Auckenthaler B., Ducatte J.-C. and Huz. T.* Reinventer l'innovation, Rueil Malmaison, Editions Liaisons. 1997.
2. *Barreyre P. Y.* Typologie des innovations, Revue Francaise de Gestion, January—February, 1980, pp. 9-15.

3. *Bijon C.* La strategie de rupture, Harvard-L'expansion, Autumn, 1984, pp. 98-104.
4. *Booz, Allen and Hamilton.* New Product Management for the 1980s. 1982.
5. *Clarke D. G.* Marketing Analysis and Decision Making, Redwood City, CA, The Scientific Press. 1987.
6. *Cooper R. C* The Dimensions of Industrial New Products Success and Failure // Journal of Marketing, 43, Summer, 1979, pp. 93-103.
7. *Cooper D. G.* The Myth of the Better Mousetrap: What Makes a New Product a Success / / Business Quarterly, Spring, 1981, pp. 69-81.
8. *Cooper R. G.* Winning at New Products, 2nd edn, Reading MA: Addison—Wesley. 1993.
9. *Daude B.* Analyse de la maitrise des risques // Revue Francaise de Gestion, January-February, 1980, pp. 38-48.
10. *De Brabandere L.* Le management des idees, Paris, Dunod. 1998.
11. *De Moerloose C* Contingence du type de nouveaute sur le succes des produits nouveaux, Louvainla-Neuve, Institut d'administration et de gestion. 1999.
12. *Domingo R. T.* Quality Means Survival, Singapore, Simon & Schuster Asia. 1997.
13. Economist. The Innovation Industry Survey, 20 February 1999.
14. *Edgett S., Shipley D. and Forbes G.* Japanese and British Companies Compared: Contributing Factors to Success and Failure in NPD // Journal of Product Innovation Management, 9, 1992, pp. 3-10.
15. *Eiglier P. and Langeard E.* Servuction: le marketing des services, Paris, Ediscience international. 1987.
16. *Frambach R. T.* Diffusion of Innovations in Business-to-Business Markets, in: Bruce M. and Biemans W. C (eds), Product Development // New York, John Wiley St Sons. 1995.
17. *Gamin D. A.* Competing on the Eight Dimensions of Quality // Harvard Business Review, 65, November-December, 1987, pp. 101-109.
18. *Cordon J. J.* Stimulation des facultes croatrices dans ies groupes de recherche synectique, Paris, Homines et Techniques. 1965.
19. *Green P. E. and Srinivasan V.* Conjoint Analysis in Consumer Research: Issues and Outlook // Journal of Consumer Research, September, 1978, pp. 103-123.
20. *Grocock J. M.* 1986.3vgr The Chain of Quality, New York, John Wiley & Sons.
21. *House C H. and Price R. L.* The Return Map: Tracking Product Teams // Harvard Business Review, 69, January—February, 1991, pp. 92-100.
22. *Horovkz J.* La quaiite des services, Paris, InterEditions. 1987.
23. *Kotler P.* Marketing Management, 9th edn, Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall International. 1997.
24. *Lambin J. J.* Le controle de la quaiite dans le domaine des services, Gestion 2000, 1987, 1: pp. 63-75.
25. *Lavidge R. J. and Steiner C A.* A Model of Predictive Measurement of Advertising Effectiveness // Journal of Marketing, 25, October, 1961, pp. 59-62.
26. *Little A. D.* A Global Survey on Innovation, Boston, Arthur D. Little. 1997.
27. *Nielsen Researcher.* The New Product Success Ratio, 5, pp. 4-9, Chicago, The Nielsen Company. 1971.
28. *O'Meara J. T.* Selecting Profitable Products // Harvard business Review, 39, January-February, 1961, pp. 110-118.
29. *Osborn A. F.* Applied Imagination, 3rd edn, New York, Charles Scribner's Sons. 1963.
30. *Ottman J. A.* Green Marketing, Lincolnwood IL, NTC Business Books. 1993.
31. *Parasumaran A., Zeithmal V. A. and Berry L. L.* A Conceptual Model of Service Quality and Its Implications for Future Research // Journal of Marketing, 49, Autumn, 1985, pp. 41-50.

32. *Parfitt J. M. and Collins J. K.* Use of Consumer Panels for Brand Share Prediction // *Journal of Marketing Research*, 5, May, 1968. pp. 131-145.
33. *Page A. L.* Assessing New Product Development Practices and Performance: Establishing Crucial Norms // *Journal of Product Innovation Management*, 1993, 10(4): pp. 273-290.
34. *Peixoto O.* Conscience verte des Franc.ais et Eco-marketing // *Revue Francaise du Marketing*, 1993, (142-3), pp. 198-202.
35. *Rochet L.* Diagnostic strategique du potentiel d'extension d'une marque de laque, Louvain-la-Neuve, Institut d'Administration et de Gestion. 1987.
36. *Rogers E. M.* Diffusion of Innovations, 4th edn, New York, The Free Press. 1962, 1995.
31. *Robertson T. S.* Innovative Behavior and Communication, New York, Holt, Rinehart and Winston. 1971.
38. *Stalk G.* Time — The Next Source of Competitive Advantage // *Harvard Business Review*, July-August, 1988, pp. 41-51.
39. *Takeuchi H. and Nonaka I.* The New Product Development Game // *Harvard Business Review*, January—February, 1986, pp. 137-146.
40. *Tauber E. M.* Reduce New Product Failures: Measure Needs as well as Purchase Interest // *Journal of Marketing*, 37, July, 1973, pp. 61-70.
41. *Theys F.* Succes et echecs de l'innovation dans l'IfME, IAG, Louvain-la-Neuve, Belgium. 1994.
42. *Urban G. L., Hauser J. R. and Dholakia N.* Essentials of New Product Management, Englewood Cliffs NJ, Prentice Hall. 1987.
43. *Von Hippel E.* Successful Industrial Products from Customer Ideas // *Journal of Marketing*, 42, January, 1978, pp. 39-49.
44. *Wind Y. S.* Product Policy: Concepts, Methods and Strategy, Reading MA, Addison Wesley. 1982.
45. *Zeithmal V., Parasuraman A. and Beny L. L.* Delivering Quality Service, New York, The Free Press. 1990.

Глава 12

1. *Boyd H. W. and Walker O. C. Jr.* Marketing Management: A Strategic Approach, Homewood IL, R.D. Irwin. 1990.
2. *Brown M. P., Cardozo R. N., Cunningham S. M. et al.* Problems in Marketing, 4th edn, New York, McGraw-Hill. 1968.
3. *Business Week.* E-Shop Till You Drop, 9 February, 1998. pp. 14-15.
4. *Buzzell R. D. and Onmeyer G.* Channel Partnerships Streamline Distribution // *Sloan Management Review*, Spring, 1995, pp. 85-89.
5. *Cespedes F. V. and Smith H. F.* Database Marketing: New Rules for Policy and Practice // *Sloan Management Review*, Summer, 1993. pp. 7-22.
6. *Corstjens J. and Corstjens M.* Store Wars, New York, John Wiley. 1996.
7. *Forsyth D. P.* Sales Calls Cost More According to McGraw-Hill, *Direct Marketing*, 1988, August, p. 67.
8. *Glemet F. and Mira R.* The Brand Leader's Dilemma // *The McKinsey Quarterly*, 1993a, (2): pp. 3-15.
9. *Glemet F. and Mira R.* Solving The Brand Dilemma // *The McKinsey Quarterly*, 1993b, (4): pp. 87-98.
- W.Hoch S.J.* How Should National Brands Think about Private Labels? // *Sloan Management Review*, Winter, 1996, pp. 89-102.

- W.Hogarth-Scott S. and Rice S. P. The New Food Discounters: Are They a Threat to the Major Multiples? // International journal of Retail & Distribution Management, 1994, 22(1): pp. 20-28.
- 12.IAB/PricewaterhouseCoopers Survey 1998, Online Advertising in France: Year 1 at Last! Internet Advertising Bureau. 1999.
- 13.KotlerP. Marketing Management, Englewood Cliifs, NJ, Prentice Hall. 1997.
- U.KuttnerR. The Net: A Market Too Perfect for Profits // Business Week, 11 May, 1998, p. 12.
15. LSA. L'Europe des achats: le nouveau pactole, 29 February, 1996, pp. 26-30.
16. LSA. Marque de distributeurs: les clients les perçoivent mal, 22 May, 1997, No. 1540, pp. 30-34.
17. LSA. Le hard discount en plaine forme, 12 February, 1998, No. 1571, pp. 28-31.
18. McGuire E. P. Franchised Distribution, New York, The Conference Board, Report, 1971, No. 523.
- 19.Messinger P. R. and Chakravarthi Narasimhan. Has Power Shifted in the Grocery Channel? // Marketing Science, 1995, 14(2): 189-223.
- 20.Monroe K. B. Pricing: Making Profitable Decisions, New York, McGraw-Hill. 1979.
21. Nielsen Company Belgium. L'universalimentaireen Belgique, A. C Nielsen, Belgium. 1997.
22. PalamountainJ. C The Politics of Distribution, Cambridge MA, Harvard University Press. 1955.
23. Quelch J. A. and Takeuchi H. Non-store Marketing: Fast Track or Slow? // Harvard Business Review, 59, July—August, 1981, pp. 75-84.
24. Quelch J. A. and Harding D. Brand versus Private Labels: Fighting to Win // Harvard Business Review, January—February, 1996, pp. 99-109.
25. SallenaveJ. P. Expansion de votre commerce par le franchisage, Gouvernement du Quebec, Ministere du Commerce et du Tourisme. 1979.
26. Santi M. Marques de distributeurs: six idees fausses // L'Expansion Management Review, March, 1997, pp. 64-78.
27. ShethJ. N., Banwari M. and Newman B. I. Customer Behavior and Beyond, Fort Worth, The Dryden Press. 1999.
- 28>.Strauss J. and Frost R. Marketing on the Internet, Englewood Cliffs N), Prentice Hall. 1999.
29. Terpstra V. and Sarathy R. International Marketing, 5th edn., Chicago, Dryden Press. 1991.
30. Vandaele M. Commerce et Industrie: le nouveau partenariat, Paris, Librairie Vuibert. 1998.
31. Watson R. T., Akselen S. and Pitt L, F. Building Mountains in the Flat Landscape of the World Wide Web // California Management Review, 1998, 40(2): pp. 36-56.
32. WoitzelL. H. Retailing Strategies for Today's Mature Market-place //Journal of Business Strategy, 1987, 7(4): pp. 45-56.

Глава 13

1. Assmus G., Farley J. V. and Lehmann D. R. How Advertising Affects Sales Meta-Analysis of Econometric Results //Journal of Marketing Research, 21, February, 1984, pp. 65-74.
2. Blonde D. La gestion programmes, Paris, Dunod. (1964)
3. Broadbent S. Price and Advertising: Volume and Profits // Admap, 16, 1980, pp. 532-540.
4. Business Week. Detroit Dilemma on Prices, 20 January, 1975, pp. 82-83.
5. Business Week. Flexible Pricing, 12 December, 1977, pp. 78-88.
6. Business Week. Let the Shopping Spree Begin, 27 April, 1998, pp. 44-45.

7. *Carlson R. L.* Seemingly Unrelated Regression and the Demand for Automobiles of Different Sizes: A Disaggregate Approach // *The Journal of Business*, 51, April, 1978, pp. 243-262.
8. *Corey E. R.* *Industrial Marketing: Cases and Concepts*, Englewood Cliffs NJ, Prentice Hall. 1976.
9. *Dean J.* Pricing Policies for New Products // *Harvard Business Review*, November–December, 28, 1950, pp. 28-36.
10. *Dolan R.J.* and *Simon H.* *Power Pricing*, New York, The Free Press. 1996.
11. *Dorj'man R.* and *Sterner P. O.* Optimal Advertising and Optimal Quality // *American Economic Review*, December, 1954, pp. 826-833.
12. *Hagerty M. R.*, *Carman J. M.* and *Russel G.J.* Estimating Elasticities with PIMS Data: Methodological Issues and Substantive Implications // *Journal of Marketing Research*, 25, February, 1988, pp. 1-19.
13. *Hanssens D. M.*, *Parsons L. L.*, and *Schultz R. L.* *Market Response Models: Econometric and Time Series Analysis*, Boston MA, Kluwer. 1990.
14. *Jacquemin A.* Optimal Control and Advertising Policy // *Metroeconomica*, May, 25, 1973, pp. 200-207.
15. *Kotler P.* *Marketing Management*, Englewood Cliffs NJ, Prentice Hall. 1997.
16. *Kurtz D. L.* and *Clow K. E.* *Services Marketing*, New York, John Wiley & Sons. 1998.
17. *Lambin J.J.* *Advertising, Competition and Market Conduct in Oligopoly over Time*, Amsterdam, North-Holland. 1976.
18. *Lambin J.J.* *Synthese des etudes recentes sur l'efficacite economique de la publicite*, CESAM, unpublished working paper, Louvain-la-Neuve, Belgium. 1988.
19. *Lambin J.J.* *Le marketing strategique*, 4th edn, Paris, Ediscience international. 1998.
20. *Lambin J.J.*, *Naett P. A.* and *Bultez A.* (1975) Optimal Marketing Behavior in Oligopoly // *European Economic Review*, 6, pp. 105-128.
21. *Leone R. P.* and *Schultz R.* A Study in Marketing Generalisations // *Journal of Marketing*, 44, 1980, pp. 10-18.
22. *Leroy C.*, *Richard G.* and *Salienave J. P.* *La conquete des marches exterieurs*, Paris, Les Editions d'Organisation. 1991.
23. *Monroe K. B.* *Pricing: Making Profitable Decisions*, New York, McGraw-Hill. 1979.
24. *Nagle T. T.* and *Holden R. K.* *The Strategy and Tactics of Pricing*, 2nd edn, Englewood Cliffs NJ, Prentice Hall. 1994.
25. *Nerlove M.* and *Arrow K.J.* Optimal Advertising Policy under Dynamic Conditions // *Economica*, 29, 1962, pp. 129-142.
26. *Neslin S. A.* and *Shoemaker R. W.* Using a Natural Experiment to Estimate Price Elasticity // *Journal of Marketing*, 47, 1983, pp. 44-57.
27. *Oum T. H.* and *Gillen D. W.* Demand for Faredasses and Pricing in Airline Markets // Queen's University School of Business, Working Paper. 1981, No. 80-112.
28. *Oxenfeldt A. R.* Product Line Pricing // *Harvard Business Review*, 44, July–August, 1966, pp. 137-144.
29. *Porter M. E.* *Competitive Strategy*, New York, The Free Press. 1980.
30. *Ross E. B.* Making Money with Proactive Pricing // *Harvard Business Review*, 62, November-December, 1984, pp. 145-155.
31. *Shapiro B. P.* and *Jackson B. B.* Industrial Pricing to Meet Customers Needs // *Harvard-Business Review*, 56, November–December, 1978, pp. 119-127.
32. *Simon H.* and *Kucher E.* The European Pricing Time Bomb and How to Cope with It // *Marketing and Research Today*, February, 1993, pp. 25-36.

33. *Smith B. C., Leimkuhler J. F. and Danvy, R. M.* Yield Management at American Airlines // *Interfaces*, 1992, 22(1): 8-31.
34. *Tan S.J., Lim G. H. and Lee K. S.* Strategic Responses to Parallel Importing // *Journal of Global Marketing*, 1997, 10(4): 45-66.
35. *Tellis G.J.* Beyond the Many Faces of Price: An Integration of Pricing Strategies // *Journal of Marketing*, 50, October, 1986 pp. 146-160.
36. *Tellis G.J.* The Price Elasticity of Selective Demand: a Meta-Analysis of Econometric Models of Sales // *Journal of Marketing Research*, 25, November, 1988, pp. 331-341.
37. *Terpstra V. and Sarathy R.* *International Marketing*, 5th edn, Chicago IL, Dryden Press. 1991.
38. *Traylor M. B.* Cannibalism in Multibrand Firms // *The Journal of Consumer Marketing*, 1986, 3(2): 69-75.
39. *Wall Street Journal.* Manufacturer's Boon; Few Consumers Redeem Rebates, 11 February. 1998.

Глава 14

1. *Bogart L.* *Strategy in Advertising*, Lincolnwood Hill, NIC Business Book. 1986.
2. *Churchill G. A., Ford N. M. and Walker O. C.* 1997, *Sales Force Management*, 5th edn, Chicago IL, Irwin.
3. *Darmon R. Y., Laroche M. and Petrov J. V.* *Le Marketing, Fondements et Applications*, 2nd edn, Montreal, McGraw-Hill. 1982.
4. *Dartnell Corporation* 28th Survey of Sales Force Compensation, Chicago, IL, Dartnell Corporation. 1994.
5. *Delaham M. R.* Le defi de la publicite institutionnelle // *Revue Francaise du Marketing*, 1979, 77: pp. 33-41.
6. *De Maricourt R., Andreani J. C., Bloch A. et al.* *Marketing Europeen, Strategies et Actions*, Paris, Publi-Union. 1997.
7. *Des Thwaites D., Anguilar-Manjarrez R. and Kidd C.* Sports Sponsorship Development in Leading Canadian Companies: Issues and Trends // *International Journal of Advertising*, 1998, 17(1): 29-49.
8. *Dhalla N.K.* Assessing the Long Term Value of Advertising // *Harvard Business Review*, 56, January-February, 1978, pp. 87-95.
9. *Dupont C.* *La negotiation: conduite, theorie et applications*, Paris, Editions Dalloz. 1994.
10. *Donaldson B.* *Sales Management: Theory and Practice*, 2nd edn, London, Macmillan. 1998.
11. *Dwyer F. R., Schwab P. II. and Sep O. H.* Developing Buyer-Seller Relationships // *Journal of Marketing*, 51, April, 1987, pp. 11-27.
12. *Forsyth D. P.* Cost of a Business-to-Business Sales Call, McGraw-Hill Research, Laboratory of Advertising Performance, LAP Report 8013.9. 1987.
13. *Fournier S., Dobscha S. and Mick D. G.* Preventing the Premature Death of Relationship Marketing // *Harvard Business Review*, January-February, 1998, pp. 43-51.
14. *Emloff L.* La sensibilité du consommateur à la promotion des ventes: de la naissance à la maturité // *Recherche et Applications en Marketing*, 1992, 7(3): pp. 69-88.
15. *Havas Eumpub*; le marche publicitaire Europeen, Paris, Havas. 1998.
16. *Ingold P.* *Promotion des ventes et action commercial*, Paris, Vuibert. 1995.
17. *Jackson B. B.* *Winning and Keeping Industrial Customers*, Lexington MA, Lexington Books. 1985.
18. *Kieffer P.* The Euro Promo Comes of Age, *Marketing Week Sales Promotion*, 18 September. 1992.

19. *Kotler P.* Marketing Management, 9th edn, Englewood Cliffs NJ, Prentice Hall. 1997.
20. *Lambert Z. V.* Setting the Size of the Sales Force, Philadelphia, Pennsylvania University Press. 1968.
21. *Lambin J.-J.* La decision commercial face a Uncertain, Paris, Dunod. 1965.
22. *Lavidge R.J.* and *Steiner G. A.* A Model of Predictive Measurement of Advertising Effectiveness // *Journal of Marketing*, 25, October, 1961, pp. 59-62.
23. *Libre Service Actualite (LSA).* La justice veut moraliser le couponing electronique, 27 November, 1997, pp. 18-19.
24. *Meenaghan T.* Current Developments and Future Directions in Sponsorship // *International Journal of Advertising*, 1998, 17(1): 3-28.
25. *O'Connell W. A.* and *Keenan W.*, The Shape of Things to Come, Sales & Marketing Management, January, 1990. pp. 36-41.
26. *Payne A.* (ed.) Advances in Relationship Marketing, London, Kogan Page. 1995.
27. *Rossiter J. R.* and *Percy L.* Advertising and Promotion Management, 2nd edn., New York, McGraw-Hill. 1997.
28. *Schnaars S. P.* Marketing Strategy, New York, The Free Press. 1998.
29. *Shani D.* and *Sandier D.* Counter-attack: Heading off Ambush Marketing // *Marketing News*, 18 January, 1999, p. 10.
30. *SlymoCsky A.* and *Shapiro B. P.* Leveraging to Beat the Odds: the New Marketing Mind Set, *Harvard Business Review*, 71, September—October, 1993, pp. 75-87.
31. *Stipp H.* The Impact of Olympic Sponsorship on Corporate Image // *International Journal of Advertising*, 1998, 17(1): 75-87.
32. *Stewart-Allen A. L.* Cross-border Conflicts of European Sales Promotions // *Marketing News*, 26 April. 1999.
33. *Van Hecke T.* Avis aux meccnes: la brique est porteuse // *La Libre Belgique*, 11 June. 1988.
34. *Xardel D.* Vendeurs: nouveaux roles, nouveaux comportements // *Harvard-l'Expansion*, 25, Summer, 1982, pp. 59-75.

Глава 15

1. *Bell D.* L'avenir: la societe de communication. *Harvard-L'Expansion*, 57, 1979, pp. 9-19.
2. *Bogart L.* Strategy in Advertising, Lincolnwood IL, NTC Business Book. 1986.
3. *Bryk C. S.* and *Davis R.* Ads Work: Texasgulf Proves in Positioning Campaigns for Acids // *Industrial Marketing*, 58, August, (1973) pp. 52-62.
4. Carat European Television Minibook, London, NIC Publications. 1994.
5. *Chandon J. L.* L'etat de l'art en matiere de planification publicitaire, unpublished paper, University of Nice. 1976.
6. *Colley R. H.* Defining Advertising Goals for Measured Advertising Results, New York Association of National Advertisers. 1961.
7. *Cunningham R.* Some Attempts to Measure the Sale Effects of Advertising, New York, The Association of National Advertisers. 1965.
8. *Dalgic T.* Euromarketing: Charting the Map for Globalization // *International Marketing Review*, 1992, 9(5): pp. 31-42.
9. *Dalrymple D.J.* and *Parsons L.* (1976) *Marketing Management: Text and Cases*, New York, John Wiley & Sons.
10. *Davis E., Kay J. O.* and *Star J.* Is Advertising Rational? // *Business Strategy Review*, 2, 1991.
11. *De Maricourt R.* La societe de haute communication // *Revue Francaise du Marketing*, 1994, No. 149, pp. 5-23.

12. *De Maricowt R., AndrSaniJ. C, Bloch A. et al. Marketing Europeen,,strategies et actions, Paris, PubliUnion. 1997.*
- Yi.DorJman P. and Sterner P. O. Optimal Advertising and Optimal Quality // American Economic Review, 44, 1954.pp. 826-833.*
- lA.Franzen G. et al. Brands and Advertising, London, Admap Publications. 1999.*
15. *Eraser I. Now only the Name's not the Same, Eurobusiness, April, pp. 22-25. 1990.*
16. *Cross I. The Creative Aspects of Advertising // Sloan Management Review, 14, 1972, pp. 83-109.*
- M.JacqueminA. Optimal Control and Advertising Policy//Mefraeconomica, 25, May, 1973, pp. 200-207.*
18. *Kanso A. International Advertising Strategies: Global Commitment to Local Vision // Journal of Advertising Research, January—February, 1992, pp. 10-14.*
- 9.KapfererJ. N. Publicite: uhe revolution des methodes de travail // Revue Franfaise de Cestion, September—December, 1985, pp. 102-111.*
20. *Kassaye W. W. Sorting out the practical concerns on World Wide Web advertising // International journal of Advertising, 1999, 18(3): 339-361.*
21. *Krugman H. E. The Impact of Television Advertising: Learning without Involvement // Public Opinion Quarterly, Autumn, 1975, pp. 349-356.*
22. *Lambin J. J. Measuring the Profitability of Advertising: An Empirical Study//Journal of Industrial Economics, 17, 1969, pp. 86-103.*
23. *Lambin J.J. A Computer On-Line Marketing Mix Model //Journal of Marketing Research, 1972, pp. 119-126.*
24. *LambinJ.J., Naert P. A. and Bultez A. Optimal Advertising Behavior in Oligopoly // European Economic Review, 6, 1975, pp. 105-128.*
25. *LambinJ. J. What is the Real Impact of Advertising? // Harvard Business Review, May - June, 1975, pp. 139-147.*
26. *Lavidge R.J. and Steiner C A. A Model of Predictive Measurement of Advertising Effectiveness //Journal of Marketing, 25, 1961, pp. 59-62.*
27. *Lilien C. L. and Rangaswamy A. Marketing Engineering, Computer-assisted Marketing Analysis and Planning, Reading MA: Addison Wesley. 1998.*
28. *Lilien G. L., Kotler P. and Moorthy S. Marketing Models, Englewood Cliffs NJ: Prentice Hall. 1992.*
29. *Little J. D. C. Models and Managers, the Concept of a Decision Calculus // Management Science, 16, 1970, pp. 466-485.*
30. *LittleJ. D. C Decision Support for Marketing Managers //Journal of Marketing, 43,1979, pp. 9-26.*
- 3\ *Lodish L. M., Abraham M., Kalmenson S. LivelsbergerJ., LubetkinB., Richardson B. and Stevens M. E. How TV Advertising Works: Meta-Analysis of 289 Real World Split Cable TV Advertising Experiments //Journal of Marketing Research, 32. 1995.*
32. *Moloney J. C. Marketing Decisions and Attitude Research, in Baker C L. (ed.), Effective Marketing Coordination, Chicago IL, American Marketing Association. 1961.*
33. *McCuire W.J. An Information Processing Model ofAdvertising Effectiveness, in Davis H. and Silk A. (eds), Behavioural and Management Sciences in Marketing, New York, Ronald Press/John Wiley. 1978.*
34. *Morgensztern A. Unesyntescdes travauxsur la memorisation des messages publicitaires, in Piquet S. // La publicite, ncrf de la communication, Paris, les Editions d'Organisation. 1983.*
35. *Nelson D. Advertising as Information //Journal of Political Economy, 82, 1974, pp. 729-754.*

36. *Oilier A.* Guide to Marketing on the Internet, London: Aurelian Information UK. 1998.
37. *Palda K. S.* The Measurement of Cumulative Advertising Effects, Englewood Cliffs, N, Prentice Hall. 1963.
38. *Peny M.* Investing in Brands, Barcelona, IAA 33rd World Congress, 29 September. 1992.
39. *Riesenbeck H. and Freeling A.* How Global are Global Brands? // *The McKinsey Quarterly*, 1991, No. 4, pp. 3-18.
40. *Sandier D. M. and Shani D.* Brand Globally but Advertise Locally, An Empirical Investigation // *International Marketing Review*, 1992, 9(4): pp. 18-31.
41. *Schramm W.* The Process and Effects of Mass Communication, 1st edn., Urbana IL, University of Illinois Press. 1954.
- A2. *Seguela J.* Hollywood lave plus blanc, Paris, Flammarion. Shao, AT. 1982.
- A3. *Shao L. P. and Shao D. H.* Are Global Markets with Standardized Advertising Campaigns Feasible? // *Journal of International Consumer Marketing*, 1992, 4(3): pp. 5-16.
- AA. *Suhraminian D.* In Search of Eurobrands. *Media & Marketing*, 1993, pp. 22-23.
45. *Strauss J. and Frost R.* Marketing on the Internet, Englewood Cliffs NJ, Prentice Hall. 1999.
46. The European Advertising and Media Forecast, in *Marketing Pocket Book 1999*, The Advertising Association, NTC Publication, pp. 164-165.
- A7. *Troade L. and Troade A.* Exercices de marketing, Paris, Les Editions d'Organisation. 1984.
- A8. *Twedt D. W.* How To Plan New Product, Improve Old Ones and Create Better Advertising // *Journal of Marketing*, 33, 1969, pp. 53-57.
49. *Variot J. F.* L'identite de marque, Paris, Institut de recherches et d'etudes publicitaires // *Journées d'études de l'IREP*, June. 1985.
50. *Vidale M. L. and Wolfe H. B.* An Operation Research Study of Sales Response to Advertising // *Operations Research*, June, 1957, pp. 370-381.
51. *Wilkie W. L.* Consumer Behavior, New York, John Wiley and Sons, 1994, p. 452.

Именной указатель

- АакерД. 219
АбботтЛ. 118
АбеллД. 396
Абернети А. 148
Августин Н. 488
АнсоффИ. 71, 487
АтталиЖ. 121-122
Баззел Р. 88
Баррейр П. 495
БассФ. 229
Белл Д. 710
БерлайнД. 124, 126
БерриЛ. 329
Бродбент С. 621
Валетт-Флоранс П. 136
Валла Д ж. 158
ВарьеЖ. 701
ВеберДж. 334
Вебстер Ф. 103, 157
Видэйл М, 717
ВиндЙ. 157
Вольф Г. 717
ГарвинД. 541
ГеббД. 124-125
Говард Д ж. 143
Гошэл С. 89-90
Гросс Б. 136
Гутман Д ж. 135-136
ГэлбрэйтЧ. 443
ГуйомМ. 121-122
ДаффиЭ. 124-125
Джексон Б. 673
Джордж М. 107
Доминго Р. 543
ДрукерП, 59, 74, 440
ДуайрФ. 673
ДэйДж. 484
Дюпон Ч, 670
Дюре Р. 385
Капферер Ж.-Н, 700
КаронДж. 340
Кассай У. 708
КвелчДж. 586, 599
КейнсДж 119
Киган У. 56, 450
Ким У. 426
Клаузевиц, фон К. 385
Клоу К. 329
Коли А. 96
Коллинз Дж. 532
Кори Э. 639
КотлерФ. 120-122,385, 442, 445, 473
КоттаА. 119
Купер Р. 507-508, 510, 519-520
КуртцД. 329
Лавидж Р. 533
Лагадек П. 487-488
ЛакшманХ. С. 131
ЛамбенЖ.-Ж. 621
Ламберт З. 676
ЛевиттТ. 88, 138
Лепейдж Г. 149
ЛиттлДж. 716, 718
ЛодншЛ. 729
ЛэндерЛ. 742, 743
МазиеллоТ. 103
МакгвайрДж. 221
Маркидакис С. 362
Маслоу А. 128,131, 133, 135, 137, 159
Мерлуз, де 509
Моборн Р. 426
Монро К. 631
Морита А. 42
Мэлоуни Дж. 702
МюррейГ. 131-132
Нарвер Дж. 97
НаттэнЖ. 124, 128
Нельсон Д. 147
Норна Н. 90
Ньюмен Б. 136, 159
НайглТ. 618
Омае К. 88
О'Меаре Дж. 520
Осборн А. 516
Оттман Дж. 79
Пайн А. 673
ПаллК. 213
ПарфиттДж. 532
Пеетерс Р. 363
Пеллеман П. 136
Портер М. 89,373, **386,408,424,445,450,460,**
463, 621
Прайс Ч. 537
Прас Б. 237
ПрахаладК. 120,366,371,424,426,451
Райе Э. 385, 445
Райт Т. 394
Рейнольдс Т. 135, 136
Ринк Д. 350
Робертсон Т. 533
Роджерс Э. 533, 535
Роза Ж. 122
РокичМ. 131, 134-137
Рэтчфорд Б. 216
Саймон Г. 391, 447
Сарати Р. 649
СвэнДж. 350
Сегуэл Ж. 701
Синг Р. 445
Синх С. 385
СлейтерС. 97
Смит Г. 600
Стил 520
Стол к Г. 451
Страусе Дж. 596, **708**
Стэйтон У. Дж. 742
Сэндгтрем Б. 385
Такеучи Х. 89, 599
ТарларзикУ. 229
ТарондоЖ.-Ж. 237
ТауберЭ. 524-525
ТведтД. 724

Именной указатель

- ТеисФ. 506
Теллис Дж. 621
Терпстр В. 649
ТраутДж. 385, 445
Уилрайт С. 362
УиндЙ. 516
Уотсон Р. 599
Уотте У. 221
Фишбейн М. 229, 230
ФорбсДж. 509
Франк Г. 148
Фрейд З. 178
ФролоффЛ. 690
ФростР. 596, 708
Хаммермеш Р. 446
Хаммонд Дж. 396
ХардингД. 586
Хаус Ч. 537
Холден Р. 618
Хэмел Г. 120, 366, 371, **424, 426, 451**
Цайтмэл В. 329
Цильске Г. 222
ЦитовскиТ. 124-125
Чеспедес Ф. 600
Шапиро Б. 65
Шендел Д. 443
ШетДж. 131, 136, 138, **143, 159**
ШиплиД. 509
Штейнер Г. 533
ШумпетерДж. 56
Эдгетт С. 509
Юнг К. 178
Яворски Б. 96
Якобе К. 738

Предметный указатель

А

- Автоселекция
покупателей 300
Агент 553
Агрессивность
коммерческая 51
Адаптивность 485
Азвятие первичного спроса 431
Анализ
возможностей и рисков 460
дедуктивный 192
инженерный 516
коммуникационной программы **470**
компромиссного выбора 197
конкуренции 463
многоступенчатый 136
морфологический 516
совместный 525
описательный 192
покупательского поведения 461
привлекательности 318
приоритетных конкурентов 467
проблем/возможностей 515
продуктового портфеля 409
разрывов 483
риска(чувствительности) 479
рыночных тенденций 461
сбытовых издержек 570
сегментационный 280
системы сбыта 469
структуры сбыта 462
уязвимости 484-485
функциональный 515
цели и программы 471
ценовой политики 471
эконометрический 730
Аналитик
рыночный 184
Анкета 184
тип 185
Ассоциация
потребительская **147**
Атака
фланговая 445

- Аудит
внешний 460
внутренний 465
Аутсорсинг маркетинга 585

Б

- Барьер
входа на рынок 374,428
Бета-коэффициент 219
Блага
защитные 130
креативные 130
Благосостояние
долговременное 74
покупателей 82
Борьба
конкурентная 424, 426
Брендинг
глобальный 735
локальный 736, 738
магазинов 81
Бюджет
маркетинговый 480

В

- Важность 230
относительная 197, 202
Валидность 164
внешняя 166
внутренняя 166
Вертикальная структура
координируемая 558
традиционная 558
Взаимодействие
спроса и предложения 378
Взаимозависимость рынков 87
Вклад
дифференцированный **137**
Власть
рыночная 369
Вовлеченность
краткосрочная 61
минимальная 214
потребителя 143

Возможности рыночные 61
 Война
 маркетинговая 100, 385
 Воспринимаемая ценность товара 633
 Восприятие 217
 избирательность 217
 субъективность 217
 Выбор
 индивидуальный 34
 переменных 164
 случайный 196
 целевого сегмента 281
 Выбор средств информации
 качественные критерии 706
 количественные критерии 706
 Выборка 188
 вероятностная 188
 детерминированная 188, 190
 квотированная 190
 кластерная 189
 многоступенчатая 189
 нерепрезентативная 190
 произвольная 190
 простая случайная 189
 стратифицированная 189
 Выбывание 193
 Выгода
 времени 43
 места 43
 состояния 43

Г

Гибкость 162
 Гипермаркет 552
 Гомеостазис 124
 Группа
 влияния 694
 влияния рыночная 104
 закупочная 152
 контрольная 194
 экспериментальная 194

Д

Данные
 внутренние вторичные 162
 обработка и анализ 169
 синдицированные 164
 Девиантные заказы 689
 Декомпозиция и экстраполяция трендов 360
 Демаркетинг 444
 Денежные коровы 353
 Денежный поток
 суммарный 413
 Детерминанты спроса 322
 Детерминация 230, 233
 Диагностика
 продуктового портфеля 412
 Диагностирование 228
 потребностей в информации 164
 Диалектика потребностей 123
 Диверсификация 444, 706
 концентрическая 439
 чистая 439
 Динамика
 конкуренции 394
 лояльности 390

Дисбаланс 74
 Дискаунтер 81, 552
 Дисперсия
 полномочий 48
 Диссонанс
 когнитивный 214
 Дистрибьютор 323, 342
 Дистрибуция 49, 97
 Дифференциация 428
 Дифференцирование 280
 Дойные коровы 412
 Доля предпочтений 197

Ж

Жизненный цикл товара 338

З

Закон
 гедонистического контраста 128
 опыта 396 Жс
 Заметность 230
 Затраты
 на восприятие 145
 на инспекцию 145
 на оценку 145
 Защита рыночной позиции 432
 Звезды 412

И

Игра с нулевой суммой 383
 Игры и конкурсы 686
 Идея стандартизации 88
 Известность
 приоритетная 218
 Издержки
 внешние 83
 личные 83
 организационные 83
 перехода 375, 610
 психологические 83
 Изменение
 значимости атрибутов 235
 товара 235
 требуемого значения атрибута 236
 убеждений относительно бренда 235
 убеждений относительно конкурирующих бр
 235
 Изменения естественные 337
 Имидж 203
 торговой марки 140
 Инвестирование
 для восстановления 420
 для проникновения 420
 для удержания 420
 Инвестиция
 прямая 605
 сокращение 420
 Индекс
 периода окупаемости капитала 538
 Индекс покупательной способности (ИПС) 358
 Индикатор
 анализа 97
 анализа и действия 96
 действия 97
 изменений 294
 объективный 415

- Инженер по продажам 667
Инжиниринг
 маркетинговый 730
Инновации
 типология 497
Инновация
 в бизнесе 70
 в процессах 70
 в товарах/услугах 70
 деструктивная 69, 118
 источники 499
 организационная, или коммерческая, 498
 прерывистая 69, 434, 500
 притягиваемая рынком 68
 технологическая 498
Инструмент
 рыночного анализа 33
 сбыта 32
Инструментарий 193
Интегратор 107
Интеграция
 вперед 437
 горизонтальная 437
 межфункциональная 107
 назад 437
Интервьюер 184
Интернет 707
Информация 155
Информирование 547
ИПС
 специальные 359
 стандартные 359
Исследование
 возможностей 530
 дескриптивное 171, 179
 зондирующее 170
 каузальное 171, 192
 лонгптюдное 180
 маркетинговое 160
 стиля жизни 293
 эконометрические 623
- К**
Каналы сбыта 548
Капитал марочный 218
Карты восприятия
 атрибутивные 233
Кастомизация 88, 329
 адаптивная 307
 косметическая 307
 массовая 71, 306
 прозрачная 307
 совместная 307
Категории пользователей 535
Качество
 основные характеристики 541
 услуг 542
Квадрат
 гипер-греко-латинский 199
 греко-латинский 199
 латинский 199
Команда
 межфункциональная 70
Коммивояжер 667
Коммуникация 42
 личная 663
 процесс 661
 расходы 664
 рекламная 676
 эффективность 663
Компания
 геоцентрическая 57
 ориентированная на маркетинг 59
 полицентрическая 450
 специализированная сервисная 554
 этноцентричная 57, 450
Компетенция
 стержневая 441
Компоненты
 инновации 495
Компромисс 197
Комфорт 129
Конджойнт-анализ 197
Конкурентная среда 463
Конкурентные преимущества 4а5
Конкурентоспособность 39
Конкуренты 323
Конкуренция 342
 вертикальная 555
 горизонтальная 555
 межвидовая 555
 между каналами 555, 560
 монополистическая 634
 монополистическая (несовершенная) 387
 совершенная 634
Контакты 547, 548
Контроль 228
Конфигурации канала сбыта 554
Конфликт интересов 669
Концентрация 706
Концепция
 ключевой компетенции 371
 кривой опыта 411
 маркетинговой ориентации 95
 мультипликатора продаж 479
 рыночной ориентации 95, 119
 сбытовая 51
 товара 520, 523
 установки (отношения) 227
Концепция товара
 мультиатрибутивная 577, 625
Координация
 межфункциональная 96, 103, 105
Коэффициент
 эксклюзивности 390
Креативность 515, 700
 предложения 503
Кредо 458
Кривая Вундта 127
Критерии
 выбора стратегической альтернативы 476
Критерий
 отбора посредников 563
Культура
 корпоративная 440
- Л**
Лидер
 отраслевой 639
 ценовой 582
Лидерство
 барометрическое 639
 доминирующей фирмы 639

- с общего согласия 639
- убыточное 648
- ценовое 383, 639
- Ликвидация 420
- Лицензирование 604
- Личная продажа 590, 661
- Личное интервью 181
- Логика
 - маркетинговая 305
 - производственная 305
- Лояльность 203

М

- Макросегментирование 268
- Макросреда 463
- Малозаметность 180
- Маржа
 - дистрибуции 43
- Марка-дженерик 581
- Маркетинг
 - анализ 33
 - баз данных 592
 - в торговле 109
 - высоких технологий 502
 - глобальный ПО
 - действие 33
 - дикий 52
 - дифференцированный 304
 - зеленый 109
 - интерактивный, или прямой 588
 - кастомизированный 109, 589
 - концентрированный 304
 - креативный 69, 499
 - манипулирующий 52
 - минимальный 553
 - недифференцированный 301
 - операционный 35, 37
 - ответственный 86, ПО
 - отклика 41, 68, 499
 - отношений 95, 671-673
 - персональный 708
 - потребительский 35
 - предложения 41, 69
 - пробный 530, 728
 - прямого заказа 589
 - прямой 585
 - прямых отношений 589
 - событий 697
 - социально ответственный 82
 - стратегический 35, 39, 54, 119, 388
 - телевизионный 591
 - телефонный 590
 - торговый 585, 587
 - транзакционный 95, 671
 - этичный 82
- Маркетинг-микс 607, 668
- экономически эффективный 61
- Маркетинговая система
 - административно регулируемая вертикальная 560
 - вертикальная 558
 - контрактная вертикальная 559
 - корпоративная вертикальная 558
- Маркетинговая коммуникация 659
- Матрица
 - важность/эффективность 231
 - вовлеченности Фута, Коуна и Белдинга 214
 - многокритериальная портфельная 416
 - Мэлоуни 702
 - рост рынка/доля рынка (БКГ) 410
- Медиа-планирование 662, 704
- Менеджер
 - процессов 107
- Менеджмент
 - ориентированный на рынок 109
- Мерчандайзер 667
- Метод
 - аналитический 354
 - БКГ 415
 - Дельфи 355
 - инвентаризации атрибутов 516
 - коммуникационный 181
 - наблюдения 180
 - объективный 354
 - полнопрофильной презентации 200
 - проекционный 178
 - сбора первичных данных 180
 - случайного наблюдения 164
 - субъективный 354
 - управленческих экспертных оценок 355
 - ценообразования 617
 - эвристический 354
 - экспертной оценки 622
- Метод анализа данных
 - второго поколения 203
- Микросегментирование 268
- Миргомогенный 88
- Миссия 39, 458
 - фирмы 455
- Мобилизация
 - энергии 124
- Модель
 - ADBUDG 716
 - Впдэйла-Вольфа 716-718
 - жизненного цикла товара 411
 - композиционная 229
 - многокритериальная 420
 - познание—чувство—действие 214
 - совершенной конкуренции 394
- Модификация
 - товара 307
- Мониторинг
 - внешней среды 94
- Монополия 393, 633

Н

- Наличие данных 165
- Наценка
 - торговая 570
- Невозможность
 - насыщения 120
- Неопределенность технологии 342
- Неудовлетворенность 45

О

- Обмен 42
 - конкурентный 42
- Обоснованность 484
- Обращение
 - коммерческое 149
- Обслуживание
 - послепродажное 576
- Общество знаний 452

- Объем производства
 - кумулятивный 396
- Ограничения
 - временные 165
- Однородность
 - имиджа 92
 - товаров 92
- Ожидаемая доля рынка 532
- Олигополия 382
 - дифференцированная 383, 633
 - недифференцированная 382, 634
- Операционные маркетинговые программы **455**
- Опрос
 - по почте 182
 - потребителей 623
 - телефонный 181
- Организационный разрыв 500
- Организация
 - глобальная 57, 450
 - международная 57, 450
 - множественно-национальная 450
 - мультирегиональная 57
 - национальная 450
 - региональная 56
 - рынка 88, 433
- Ориентация
 - геоцентрическая 450
 - на конкуренцию НО
 - рыночная общая 93
- Осведомленность
 - квалифицированная 218
 - о торговой марке 217
- Ослабление торговой марки **690**
- Осуществимость 484
- Отбор
 - субъективность 193
- Отдел
 - коммерческий 50
 - сбыта 50
- Отрасль 273
 - объемная 408
 - патовая 408
 - специализированная 408
 - фрагментированная 408
- Отчет
 - об исследовании 170
- Охват
 - контролируемый 301
- Оценка
 - дифференциации 230
 - заметности 219
 - правильного запоминания 219
 - прочтения 219
- Оценка финансового риска 536
- П**
- Паблик рилейшнз 661, 692
 - методы 694
- Параллельный процесс разработки 514
- Патронаж 695
- Переговоры
 - коммерческие 669
- Перегруппировка 440
- Передача информации 164
- Персонал
 - торговый 164
- План
 - исследования 169
 - экспериментальный 194
- Планирование
 - сценария 365
- Плательщик 143
- Поведение
 - агрессивное, или воинственное 384
 - аморальное 84
 - законопослушное 84
 - конкурентное 383
 - кооперативное 384
 - лидера 384
 - начальное этическое 84
 - независимое 383
 - отзывчивое 84
 - последователя 384
 - привычное (рутинное) **145**
 - развитое этическое 84
- Поддержка 155
- Подмодель
 - измерения 205
 - причинная 205
- Подход
 - вложенный 298
 - глобальный 91
 - инкрементный 76
 - ценностный 138
- Позиционирование
 - бренда 611
 - по выгодам 308
 - по категории пользователей 308
 - по отношению к другому товару **308**
 - по потребностям 308
 - по решению проблемы 308
 - по способу использования 308
 - по функциям товара 308
 - рыночное 281
- Поиск данных 206
- Покупатель 143, 154
- Покупатель-эксперт 576
- Покупка
 - модифицированная повторная 155
 - новая 155
 - прямая повторная 155
- Полезность
 - совокупная 197
 - частичная 197
- Политика
 - гиперсегментационная 304
 - контрсегментационная 304
 - отбора клиентуры 377
- Полнота 163
- Пользователь 143, 154
- Помощь
 - в изучении 165
 - в контроле 165
 - в принятии решений **165**
- Популярные магазины 552
- Последовательность 484
- Посредник 668
- Поставщик
 - услуг 270
- Постановка
 - проблемы 168
- Потенциал
 - индивидуальности 308

конкурентный 422
 прибыльности 39
 роста 39
 Потенциал рынка 319
 абсолютный 321
 текущий 321
 Поток
 денежный 548
 заказов 547
 информационный 548
 прав собственности 547
 физический 547
 Потоки распределения 547
 Потребитель
 конечный 323
 косвенный 334
 золотой 381
 неисправимый 381
 потенциальный 381
 промежуточный 101,323
 Потребность 36, 118
 воображаемая 120
 вторичная 132
 высказанная 120
 кратковременная 74
 невысказанная 120
 негативная 132
 ненасыщаемая 129
 неосознанная 120
 первичная 132
 позитивная 132
 приобретенная 118
 реальная 120
 саморазвивающаяся 129
 Правило
 компенсаторное 197
 Предложение
 ограниченное 47
 Предпочтения
 рассеянные 53
 Предприятие глобальное 449
 Предрасположение
 к реакции 228
 Представитель-миссионер 667
 Преимущество 39
 конкурентное 39, 94, 368
 Премии и подарки 686
 Премия
 ценовая 387
 Преобразование данных 192
 Прибыль
 ожидаемая валовая 40
 целевая 74
 Прибыльность 203, 308
 Привлечение
 внимания к незамеченным свойствам 235
 Привычки
 потребительские 346
 Пригодность 484
 Принцип
 большинства 53
 общего недостатка 141
 ограниченной рациональности 141
 суверенитета потребителя 35
 Приоритетность
 потребностей 132
 Провоцирование 445

Прогнозирование 228
 доли рынка 531
 Прогресс
 технологический 123
 Продажа 97
 личная 666
 Продвижение 547
 Продуктовая линия
 приобретение 436
 рационализация 436
 Продуктовый портфель 413
 Производительность 424
 Производство
 зарубежное 602
 контрактное 604
 сборочное 603
 Процесс
 активный 32
 обучения 213
 Прямая почтовая рассылка 590
 Прямое наблюдение 727
Р
 Развертывание 440
 Размер
 адекватный 300
 Размер (емкость) рынка 556
 Размытость конкурентной среды 503
 Разработка
 маркетинговой программы 281
 систем предвидения 110
 Разрушение
 креативное 67
 Разрыв
 в дистрибуции 334
 в интенсивности 334
 в использовании 336
 в охвате 334
 в продуктовой линии 336
 в экспозиции 334
 неактивного использования 336
 неактивного пользователя 336
 неиспользования 336
 операционный 483
 связанный с брендами дистрибьюторов 337
 связанный с сегментами 337
 связанный с качеством 337
 связанный с количеством 337
 связанный с опциями 337
 связанный с формой 337
 связанный со стилем, цветом, вкусом
 и запахом 337
 стратегический 414, 483
 Расчет экспортных цен 652
 Расширение 440
 с включением новых групп потребителей 279
 с включением новых функций 279
 через использование новых технологий 279
 Рационализация рынка 432
 Реагирование
 локальное 89
 Реакция 212
 дифференцированная 299
 поведенческая 213
 познавательная (когнитивная) 213
 эмоциональная 226
 эмоциональная (аффективная) 213

- Реакция на рекламу 725
Результаты 136
Реклама 97, 661
 в Интернете 708
 глобальная 732
 концептуальная 677
 локальная 738
 международная 730
 прямая 661
 стимулирующая 677
 эффективность 720
Рекламное обращение 699
 характеристики 724
Рекламный бюджет 711
Решение проблемы
 ограниченное 145
 расширенное 144
Риск 429
 воспринимаемый 142
 психологический 142
 рыночный 495
 социальный 142
 стратегический 496
 технологический 495
 физический 142
 финансовый 142
 функциональный 142
Роль
 стратегического планирования 456
Рост
 диверсификационный 431, 438
 интегративный 430, 436
 интенсивный 430-431
 цен 638
Рынок
 нерасширяемый 320
 однородный 87
 потенциальный 39
 решений 376
 решения 274
 товара 273, 274
 товарный 39

Сбор
 информации 169
 экологический 76
Сбыт
 интегрированный 551
 интенсивный 562
 селективный 563
 эксклюзивный 564
Своевременность 162
Связь
 причинная 192
Сглаживание
 экспоненциальное 360
Сегмент 39
 домохозяйств с одним взрослым 71
 коммуникабельный 287
 надежность и качество 285
 независимый 287
 пожилых граждан 71
 потребителей транснациональный 87
 работающих женщин 71
 сенсорный 287
 универсальный 312

Сегментирование 53, 280
 базового рынка 422
 демографическое 297
 креативное 446
 международное 311
 описательно 281
 описательное 297
 по выгодам 281
 по образу жизни 281
 по объему покупки 290
 по стилю жизни 290
 по типам пользователей товара 290
 по уровню лояльности 290
 поведенческое 281, 297
 психографическое 290
Сектор
 распределения 43
Сервис
 периферийный 139
Сети
 добровольные 551
 специализированных магазинов 552
Сила
 глобальная 89
 локальная 89
 мотивирующая 130
 рыночная 389, 394, 424
Система
 маркетинговая информационная 160
 наблюдения за конкурентами 463
 непрерывного планирования 366
 непрямого сбыта 554
 поддержки принятия решений 355
 прямого сбыта 554
 ситуационного планирования 487
Скидка 629
Скорость выбывания 325
Скорость диффузии 534
Служба
 коммерческая 48
Смена деятельности 440
Снижение цены 635, 686
 потери 636
Собаки 412
Совместные предприятия 604
Совокупность
 свойств 138, 197
Содействие покупке 683
Соответствие
 внешнее 609
 внутреннее 609
Сортировка 547
Составляющая
 маркетинговая 360
 сезонная 360
 случайная 360
 структурная 360
 циклическая 360
Социости 293
Спекуляция 690
Спонсорство 695
Спрос
 на категорию 319
 на категорию товаров 319
 обусловленный заменой оборудования 333
 обусловленный первичными покупками 325
 потенциальный 120

- первичный на оборудование 332
- расширяемый 320
- селективный 339
- социализация 74
- Среда
 - глобальная 90
 - конкурентная 88
 - макромаркетинговая 101,323
 - многорегиональная 90
 - транснациональная 90
- Средства 136
 - ликвидации 414
- Стадии
 - принятия товара 533
- Стадия
 - автономной дочерней компании 449
 - активного участия 449
 - зрелости 345
 - контрактная 449
 - роста 343
 - сегментирования 54
 - спада 346
 - турбулентности 344
- Статичность 195
- Степень
 - взаимодействия 329
- Стереотипы 293
- Стиль
 - креативный 702
- Стимул 212
- Стимулирование 682
 - коммерческое 685
 - потребителей 685
 - торговли 685
 - торгового персонала или торговой сети 685
 - эскалация 690
- Стимулирование сбыта 661, 683
 - ценовое 630
- Стимуляция 129
- Стоимость
 - товара 609
- Стратегические цели
 - торговых фирм 582
- Стратегический
 - маркетинговый план 458
- Стратегический маркетинг
 - торговой фирмы 574
- Стратегия 155
 - базовая 424, 427
 - бросающего вызов 444
 - военная 385
 - вталкивания 334, 568
 - втягивания 334, 569, 585
 - выхода на зарубежные рынки 600
 - гибкая ценовая 629
 - демаркетинга 444
 - диверсификации 441
 - дифференциации 369, 387, 403
 - дис к >еренциации розничных торговцев 577
 - дифференциации товарного ассортимента 579
 - добавления функций 434
 - доминирования в издержках 369
 - защиты рыночной позиции 475
 - звездная 701
 - и я тоже 586
 - интенсивного сбыта 560
 - кастомизации 88
 - коммуникации 444,568
 - конкурентная 442
 - концентрации 278
 - лидера рынка 442
 - маркетинговой войны 445
 - международного развития 447
 - наступательная 443
 - обитателя рыночной ниши 447
 - обновления продуктовой линии 435
 - оборонительная 443
 - омолаживания товара 350
 - охвата рынка 560
 - позиционирования 455
 - позиционирования магазина 578
 - полного охвата рынка 278
 - послания 700
 - притягивали коммуникационные 81
 - притягивания 45
 - проникновения на рынок 431
 - развития 337
 - развития рынка 433
 - развития товара 434
 - расширения продуктовой линии 434, 475
 - расширения совокупного спроса 443
 - селективного сбыта 560
 - смешанная 278
 - специализации по клиенту 278
 - стандартизации 88
 - технологических инноваций 407
 - тотального качества 540
 - улучшения качества продукции 435
 - улучшения сервиса и персонализации 579
 - функциональной специализации 278
 - эксклюзивного сбыта 560
- Стратегия послания
 - формулирование 700
- Структура
 - каналов сбыта 550
 - коллегияльная 150
 - конкурентная 368
 - многомерная 133
 - организационная 511
 - причинная 355
- Субститут 428
- Субъект
 - потребления 72
- Сценарий
 - развития портфеля 413
- Т**
- Телемаркетинг 590
- Теорема
 - Парфитта- Коллинза 531
- Теория
 - индивидуального выбора 34
 - раздражитель—реакция 124
- Технологические
 - разрывы 500
 - улучшения 500
- Технология 155
- Типы
 - конкуренции 555
 - посредников 550
- Товар
 - высокотехнологичный 316
 - высокоэмоциональный 316

для экстренных случаев 561
доверия 147
импульсной покупки 561
инновационный 557
модифицированный 316
опыта 147
особого спроса 561
пассивного спроса 562
повседневного спроса 561
поиска 147
предварительного выбора 561
универсальный 316
унифицированный 379
Торговая марка
магазина 580
производителя 575
частная 580
Торговля
онлайн 593
по каталогам 590
Торговцы
оптовые 550
розничные 551
Торговый персонал
организация 674
Торговый представитель 668
Точка
глобальной безубыточности 536
накопления капитала 536
простой безубыточности 536
Точность 163
Траектория
вечная посредственность 415
катастрофическая 415
новатора 414
последователя 415
Транспортировка 547
Требования 45
Трудные дети 353, 412
Трудоёмкость 329

У

Увязывание цен 645
Удобство 163
Удовлетворение
потребностей покупателей 61
Удовлетворенность 45
Удовольствие 129
Универмаг 552
Управление
инновациями 504
стратегическими неожиданностями 486
товарными категориями 274
товаром 59
торговыми марками 59
Уровень
интенсивности покупок 532
концентрации 81
повторных покупок 532
проникновения 531
спроса 611
Уровень возбуждения и стимуляции
оптимальный 126
Уровень
рекламной реакции 678
Условия
спроса 408

факторные 408
эффективной коммуникации 662
Услуги
высокотехнологичные деловые 327
квалифицированные бытовые 327
массовые 330
массовые потребительские 327
неквалифицированные бытовые 327
первоначальные 566
последующие 566
профессиональные 327, 330
Установка
позитивная 390
Уязвимость 445, 485
позиции 309

Ф

Фаза
возрастания мотивации 124, 128
Факторы
неуправляемые 323
привлекательности 455
связующие 104
управляемые 322
успеха 509
успеха ключевые 424
Финансовая привлекательность 485
Финансы 155
Фокус-группа 176
Фокусирование 429
Фрагментация 53
Франчайзер 564
Фрапчайзи 564
Франчайзинг 560, 564
Франчайзинговые системы
типы 565
Функции
сбыта 547
отклика 319
торгового персонала 668

Х

Характеристики
демографические 291
инноваций 533
компаний 557
научного знания 166
рынка 556
товара 557
Храпение 547
Хромые утки 412

Ц

Целевая аудитория 700
Целевая отдача (возврат) на инвестированный капитал 612
Цель
корпоративная 459
маркетинговая 471
международного развития 447
немаркетинговая 471
ориентированная на конкуренцию 613
ориентированная на объем продаж 612
ориентированная на прибыль 612
по сбыту 40
приоритетная 345, 346

Цена 97, 609

- безубыточности 614
- исходящая из издержек 613
- максимальная приемлемая 627
- оптимальная 621
- предельная, или минимальная 613
- приемлемая рыночная 94
- проникновения 612
- с надбавкой 616
- трансфертная 649
- целевая 614

Ценность

- для фирмы 166
- искомая 131
- понятийная 137
- символическая 74
- условная 137
- функциональная 137
- эмоциональная 137

Ценовая стратегия

- для новых товаров 640
- проникновения и а рынок 641
- снятия сливок 640

Цеповая чувствительность 619

Ценовое администрирование 631

Ценовой коридор 655

Ценообразование 607

- в рамках продуктовой линии 645
- в сфере услуг 631
- в условиях инфляции 638
- имиджевое 647
- международное 649
- международное трансфертное 650
- на основе кривой опыта 637
- на основе ценности товара 625
- премиальное 646
- трансфертное 649
- экспортное 653

Центр

- закупочный 81, 152
- информационного (документационного) обслуживания 164

Цепочка

- поставок 149-150
- ценности 94
- экономическая 670

Цикл

- жизненный 39, 118

Ч

Частота

- посещения 362

Чистота

- экологическая 80

Чувствительность

- к цене 390

Чувство власти 71

Ш

Шкала

- Ликерта 186
- номинальная 186
- с постоянной суммой 186
- семантического дифференциала 186

Э

Эволюция

- производственных и потребительских норм 339
- технологии 339

Экологичность

- жизненного цикла 77

Эксперимент 193

- лабораторный 194
- полевой 194

Экспертные оценки 528

Экспорт

- косвенный 600
- прямой 602

Эластичность 618

- необходимая ценовая 637
- оценка 623
- перекрестная 643

Электронная

- коммерция 595

Электронный

- каталог 596
- магазин 596

Эмпатия

- культурная 731

Эффект

- безвозвратных инвестиций: 619
- внутреннего перехода 688
- воздействия 195
- дополнения 642
- замещения 642
- запаса 619
- затоваривания 689
- каннибализации 642, 688
- коммуникационный 678
- конечной выгоды 619
- масштаба 88, 397
- ожидания 688
- опыта 375, 396
- осведомленности о субститутах 619
- ослабления спроса 688
- отсрочки 689
- перехода 688
- протеста 193
- пробной покупки 688
- рычага 87
- суммарных затрат 619
- теста 193
- трудности сравнения 619
- удержания 688
- уникальной ценности 619
- ускорения 333
- участия в затратах 619
- цепы-качества 619

Эффективность

- ответной реакции 445
- поведенческой стадии 725

Я

Языковой барьер 732

Ящик

- для предложений 516

Ламбен Жан-Жак

Менеджмент, ориентированный на рынок

Перевод с английского С. Жильцова

под общей редакцией к. э. н., МВА В. Б. Колчанова

Заведующий редакцией
Руководитель проекта
Выпускающий редактор
Редактор
Художественный редактор
Корректоры
Верстка

*С. Жильцов
В. Земских
Е. Маслова
Е. Романова
Е. Дьяченко
Е. Гарпинченко, М. Одиноква, И. Сулейманова
А. Полянский*

Подписано в печать 06.09.06. Формат 70ХЮ0/16. Усл. п. л. 64,5.

Доп. тираж 3000 экз. Заказ № 2533.

ООО «Питер Пресс». 198206, Санкт-Петербург, Петергофское шоссе, д. 73, лит. А29.

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

953005 — литература учебная.

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

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