

Рэй Райт

B2B- МАРКЕТИНГ

Пошаговое руководство

balance
business
books

BEST FOR BUSINESS



ИНТЕРНЕТ-ПОДДЕРЖКА

Ray Wrigh

BUSINESS-TO-BUSINESS MARKETING

A Step-by-Step Guide

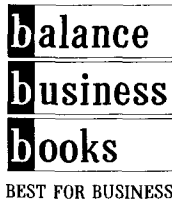
FT Prentice Hall
FINANCIAL TIMES

Рэй Райт

B2B- МАРКЕТИНГ

Пошаговое руководство

Перевод с английского О.В. Теплых
Под научной редакцией А.А. Виноградовой



Днепропетровск
Баланс Бизнес Букс
2007

УДК 339.138

ББК 65.050

Р 12

Права на перевод и печать получены по соглашению с издательством Pearson Education Limited (Edinburgh Gate, Harlow, Essex CM20 2JE). Все права защищены. Никакая часть данной книги не может быть воспроизведена в какой бы то ни было форме без письменного разрешения владельцев авторских прав.

This translation of «Business-to-Business Marketing: A Step-by-Step Guide» First Edition is published by arrangement with Pearson Education Limited.

Райт Рей

Р 12

В2В-маркетинг: Покроковий посібник/Пер. з англ., За наук. ред. Г.О. Виноградової. – Дніпропетровськ: Баланс Бізнес Букс, 2007. – 624 с.

ISBN 0-273-64647-8 (англ.)

ISBN 978-966-415-000-9

«В2В-маркетинг» являє собою багатобічний аналіз сектору, що інтенсивно розвивається. Ця книга вміщує безліч локальних та глобальних прикладів з практики, порівняльну характеристику корпоративного маркетингу та маркетингу користувачів; питання до викладеного матеріалу. Все це допоможе читачеві більш глибоко зрозуміти даний аспект.

Книга написана просто, матеріал викладений покроково, у відповідності з потребами як студентів, що вивчають маркетинг, так і спеціалістів, що займаються маркетингом і бізнесом. Впродовж всієї книги автори надають приклади для порівняння маркетингу В2В та В2С.

УДК 339.138

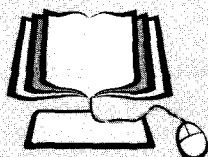
ББК 65.050

ISBN 0-273-64647-8 (англ.)

ISBN 978-966-415-000-9

© Pearson Education Limited, 2004

© Баланс Бізнес Букс, 2007



ИНТЕРНЕТ-ПОДДЕРЖКА

[www.business-kniga.com.ua/support/
/b2b_marketing/](http://www.business-kniga.com.ua/support/b2b_marketing/)

Уважаемый читатель!

Этот электронный адрес – бесплатное приложение к книге, которую вы держите в руках, подарок издательства «Баланс Бизнес Букс». Введя пароль доступа, указанный ниже, вы получите возможность ознакомиться с дополнительными материалами, не вошедшими в книгу. По указанной ссылке вы найдете таблицы, схемы и иллюстрации, которые существенно расширят круг полученных вами знаний. Но самое важное – на сайте поддержки этой книги мы будем регулярно выкладывать обновления к существующему изданию. Желаем приятного и полезного чтения!

Пароль: **ytrWqgYt94Bn**



Содержание

ГЛАВА 1		
Производственный маркетинг в современном мире. Окружающая среда		1
Цели и задачи		1
Часть 1 Что представляет собой рынок предприятий?		1
Введение	1	
Что такое рынок предприятий?	2	
Почему B2B-маркетинг?	6	
Определения маркетинга	6	
Рост B2B-рынков	11	
Часть 2 Характеристики рынка предприятий		18
Гармонизация законодательства, действующего на рынках B2B	18	
Торговые барьеры	25	
Экономические системы	28	
Часть 3 Классификация рынка		38
Региональные рынки для промышленных товаров и услуг	39	
Национальные рынки для промышленных товаров и услуг	40	
Глобальные рынки для промышленных товаров и услуг	40	
Типы рыночной структуры	41	
Формы торговли B2B: организационные типы	47	
Продажи B2B в некоммерческом секторе	60	
Необходимость понимания поведения организаций	64	
Заключение	65	
Вопросы для обсуждения	66	
Список использованной литературы	67	
ГЛАВА 2		
Факторы, влияющие на организационное поведение и рынки		69
Цели и задачи		69
Часть 1 Макрофакторы, оказывающие влияние на поведение B2B-организаций		69
Введение	69	
Более широкие внешние факторы	69	
Часть 2 Влияние окружающей среды, воздействующее на поведение организации		87
Факторы конкуренции	87	
Потребители и рынки	96	
Часть 3 Спрос и предложение в разрезе экономики		101
Управление спросом	101	
Производный спрос	102	

Другие категории спроса	104
Спрос. Тенденции и изменения	106
Потенциал спроса и анализ	111
Потенциал рынка	111
Жизненные циклы отрасли и рынка	114
Заключение	115
Вопросы для обсуждения	116
Список использованной литературы	117
ГЛАВА 3	
Понимание окружения бизнес-маркетинга	119
Цели и задачи	119
Часть 1 Информация, необходимая для понимания процесса принятия стратегических и тактических решений	119
Введение	119
Информация – это сила	120
Процесс сбора информации	127
Маркетинговая информационная система (MkIS)	128
Процесс MkIS	130
Часть 2 Процесс маркетингового исследования B2B	138
Четко определенные маркетинговые цели	138
Вторичное исследование (кабинетное исследование)	140
Первичные исследования в сфере B2B	150
B2B-исследования на международных рынках	163
Стратегические вопросы маркетинговых исследований	165
Прогнозирование в B2B-маркетинге	166
Выводы	167
Вопросы для обсуждения	167
Список использованной литературы	168
ГЛАВА 4	
Принятие решения и сегментация рынков	171
Цели и задачи	171
Часть 1 Принятие решения в B2B-организациях	171
Введение	171
Деловая этика	172
Выбор поставщика	175
1. Единица, ответственная за принятие решений (<i>DMU – decision-making unit</i>)	177
2. Процесс принятия решений в B2B-организациях	184
3. Сложности, связанные с принятием решения о покупке	188
Часть 2 B2B-сегментация	193
Зачем сегментировать рынки предприятий?	193
Сегментация рынка	194
Информация, рыночные исследования и сегментация	195

	Жизнеспособность сегментации	197	
Часть 3	Методы сегментации B2B-рынков		202
	Макро- и микросегментация	202	
	Макросегментация	202	
	Микросегментация	212	
	Изменяющаяся важность факторов сегментации	221	
Часть 4	Процесс сегментации рынка		223
	Определение оснований сегментации рынка	223	
	Определение важных характеристик каждого сегмента	225	
	Оценка рыночной привлекательности каждого сегмента	226	
	Выбор сегментов	228	
	Корпоративное/товарное позиционирование в сфере B2B	229	
	Разработка стратегии формулы маркетинга для каждого целевого сегмента	231	
	Выводы	232	
	Вопросы для обсуждения	233	
	Список использованной литературы	234	
ГЛАВА 5			
	Управление B2B-продуктами/услугами для получения стратегического преимущества на рынке предприятий		237
	Цели и задачи		237
Часть 1	Организации, продукты и услуги		237
	Введение	237	
	Определение продукта B2B	238	
	Типы B2B-товаров и услуг	239	
	Основные категории продуктов/услуг	240	
	Другие категории B2B-продуктов	247	
	Значение приобретения продукта/услуги для компании-покупателя	252	
	Исследование рынка	257	
Часть 2	Формирование добавленной стоимости продуктов		261
	Базовые выгоды, пользующиеся спросом на рынках B2C и B2B	261	
	Процесс формирования добавленной стоимости	262	
	Уникальное торговое предложение (USP)	265	
	Разработка нового продукта на B2B-рынке	268	
Часть 3	Брендинг		275
	Что такое бренд?	275	
	Стратегии брендинга предприятия и продукта	277	
	Преимущества, связанные с брендингом	281	
	Упаковка	285	
	Выводы	290	
	Вопросы для обсуждения	292	
	Список использованной литературы	292	

ГЛАВА 6		
Управление маркетинговыми каналами компаний		295
Цели и задачи		295
Часть 1 Оценка стратегических альтернатив каналов распространения (сбыта)		295
Введение	295	
Каналы распространения на B2B-рынках	296	
Прямые каналы распространения	297	
Методы, используемые в прямых каналах распространения	300	
Непрямые каналы распространения на B2B-рынке	304	
Дизинтермедиация	310	
Место Интернета в логистической цепочке	312	
Сочетание методов прямой и непрямой дистрибуции	313	
Стратегические факторы выбора канала	318	
Часть 2 Управление отношениями в рамках логистической цепочки		322
Структура логистической цепочки на B2B-рынке	322	
Логистическая цепочка на B2B-рынке	327	
Цепочка приращения стоимости	327	
Аутсорсинг	338	
Лизинг	343	
Прочие формы бизнес-отношений	343	
Часть 3 Управление логистикой на B2B-рынках		347
Обратная логистика	347	
Физическая дистрибуция на B2B-рынке	347	
1. Уровень товарно-материальных запасов	348	
2. Процесс обработки заказов	353	
3. Складское хозяйство	356	
4. Транспорт	361	
Прочие вопросы транспортировки	365	
Выводы	367	
Вопросы для обсуждения	368	
Список использованной литературы	369	
ГЛАВА 7		
Стратегии ценообразования на рынке предприятий		371
Цели и задачи		371
Часть 1 Значение цены и маркетинга на рынке предприятий		371
Введение	371	
Процесс ценообразования в сфере B2B	372	
Цена и формула B2B-маркетинга	374	
Часть 2 Стратегические факторы, определяющие цену		383
Цели и стратегии определения цены	383	

Затраты	394
Покупатели и цены	400
Структура рынка и цена	401
Цена и уровни спроса	404
Реакция потребителей на ценообразование	404
Цены и роль законодательства на B2B-рынках	405
Часть 3 Другие аспекты ценообразования в B2B-маркетинге	407
Цена и понятие эластичности	407
Переговоры о цене	409
Интернет и его влияние на ценообразование	411
Цена и мировой рынок	413
Стратегические и тактические методы ценообразования	414
Тактические, или вторичные, методы ценообразования	417
Выводы	422
Вопросы для обсуждения	422
Список использованной литературы	423
ГЛАВА 8	
Стратегические коммуникации B2B	425
Цели и задачи	425
Часть 1 Корпоративные и маркетинговые коммуникации	425
Введение	425
Корпоративные и маркетинговые коммуникации	428
Внутренние маркетинговые коммуникации	436
Часть 2 Управление маркетинговыми коммуникациями B2B	438
Маркетинг, коммуникации и корпоративный бренд	438
Маркетинговые коммуникационные стратегии	439
Методы коммуникаций и промоушена	442
Реклама	447
Реклама в местах продаж и мерчендайзинг на рынке B2B	463
Часть 3 Стратегическая роль личных продаж на рынках B2B	472
Личные продажи – разница между рынками B2B и B2C	472
Руководство торговым персоналом	478
Персональные продажи и другие виды коммуникаций	481
Маркетинговые коммуникации и кампании по промоушену	482
Выводы	491
Вопросы для обсуждения	492
Список использованной литературы	493

ГЛАВА 9		
Формулирование маркетинговой стратегии B2B		495
Цели и задачи		495
Часть 1 Необходимость маркетинговой стратегии компании		495
Введение		495
Важность стратегического мышления		495
Участие менеджеров и всех функциональных подразделений компании		501
Уровни принятия стратегических решений		505
Управление связями с заказчиками и схема удержания покупателей		507
Получение конкурентного преимущества		511
Стратегическая роль маркетинга		513
Часть 2 Процесс маркетингового планирования в сфере B2B		515
Объем стратегического планирования		516
Анализ стратегической ситуации: на каком этапе мы находимся в настоящее время?		516
Выбор стратегии: по какому пути мы намерены пойти?		526
Выполнение стратегических планов: как достичь цели?		539
Выводы		549
Вопросы для обсуждения		550
Список использованной литературы		551
ГЛАВА 10		
Стратегические подходы к изменяющимся рыночным условиям		553
Цели и задачи		553
Часть 1 Перспективы внутреннего и международного B2B-маркетинга		553
Сильные стороны компании		553
Забота об окружающей среде		559
Часть 2 Использование технологии при развитии и поддержании стабильности коммерческого положения		563
Корпоративная и современная технологии		563
Использование Интернета на B2B- и B2C-рынках		569
Стратегические варианты использования Интернета		575
Выводы		578
Вопросы для обсуждения (при работе с веб-сайтами)		579
Список использованной литературы		580
Предметный указатель		582

Предисловие

Маркетинг на деловых рынках относится к продажам продуктов и услуг одним предприятием другому для собственного использования. Сокращенно это называется маркетингом B2B; данному развивающемуся рынку и дисциплине не уделялось столько же внимания, как деловому маркетингу для конечных потребителей, известному как маркетинг B2C. Привлекательность таких привычных потребительских товаров, как автомобили, парфюмерия, шоколад и модная одежда, в большей степени стала частью нашей повседневной жизни; в то же время мы как потребители не склонны в такой же манере размышлять о таких продуктах, как химвещества, комплектующие детали, агрегаты и средства производства.

Тем не менее бизнес-маркетинг охватывает значительно больше промышленных и коммерческих операций в логистической цепочке, чем представляют себе многие студенты и специалисты. Если рассмотреть все взаимосвязи – поставщиков сырья, агентов, дистрибьюторов, производителей, оптовиков и снабженцев предприятий, – мы увидим, что рынки B2B гораздо крупнее и зачастую более ценные, чем рынки B2C, и, как ни удивительно, они могут быть столь же интересными. Поскольку значительный процент студентов, изучающих бизнес и маркетинг, будут осуществлять свою деятельность в промышленном и коммерческом секторах, эта книга предназначена также и для них.

■ Книга с глобальным подходом

Хотя исследования о маркетинге B2B начинают появляться, большая часть материала построена на экономике США. Данная работа структурирована таким образом, что представляет интерес для мировой аудитории. особый акцент сделан на Великобританию и Европу. Книга написана просто, материал изложен пошагово, в соответствии с потребностями как студентов, изучающих маркетинг, так и специалистов, занимающихся маркетингом и бизнесом. В книге постоянно приводятся примеры для сравнения маркетинга B2B и B2C.

■ Структура книги

Издание включает 10 глав. Все главы начинаются с целей и задач, затем излагается суть. В каждой главе читатель найдет примеры из реальной жизни, определения и сравнения B2B и B2C. Для дальнейшего обсуждения и получения ценных дополнительных ресурсов следует зайти на веб-страницу <http://booksites.net/wright>.

Дополнительный сайт для загрузки

В качестве дополнительного бонуса как для преподавателей, так и для студентов открыт доступ к веб-сайту <http://booksites.net/wright>, где можно найти множество разнообразных учебных примеров, вопросы к ним, интерактивные упражнения и полный перечень ссылок на веб-сайты, приведенные в каждой главе. Кроме того,

пять главных моментов текста адресуют читателя к веб-сайту для подробного изучения ключевых аспектов маркетинга B2B.

Главу 11 («Анализ организационного поведения – теория») можно также загрузить с этого сайта. Это всестороннее ценное теоретическое обсуждение данной сложной и многообещающей сферы.

Кроме того, на дополнительном сайте для загрузки предлагается «Руководство преподавателя», написанное автором для помощи в изучении. Руководство содержит подсказки и рекомендации для изучения.

■ **Выражение признательности**

Авторы хотят поблагодарить следующих лиц за разрешение воспроизвести материал, охраняемый авторским правом:

Рис. 2.1, Пять сил Porter, адаптировано с разрешения The Free Press, подразделения Simon & Schuster Adult Publishing Group, из *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance* (Porter, M.E.), авторское право © 1985, 1998 Michael E. Porter; рис. 9.14, Матрица Ансоффа, перепечатано с разрешения Harvard Business Review из «Strategies for diversification» (Ansoff, H.I.), сентябрь-октябрь 1957 г., авторское право © 1957 Harvard Business School Corporation, все права защищены; рис. 10.1, адаптировано из «The world's most admired companies», Fortune, 3 марта 2003 г., © 2003 Time, Inc., все права защищены; рис. 11.4, Herzberg's Theory of Motivation, адаптировано из *Work and the Nature of Man*, World Publishing (Herzberg, F., 1966); рис. 11.5, Иерархия потребностей по Маслоу, адаптировано из *Motivation and Personality*, Addison-Wesley (Maslow, A.H., 1954); рис. 11.9, Сетка управления Блейка и Муттона, адаптировано из *The Managerial Grid*, Gulf Publishing (Blake, R.R. и Mouton, J.S., 1964), Harvard Business School Publishing за выдержки, адаптированные из статьи «Что такое стратегия?», Michael E. Porter, опубликованной в Harvard Business Review, ноябрь-декабрь 1996 г., и *The Balanced Scorecard*, R.Kaplan и D.Norton, 1996; Pearson Education Limited за выдержки, адаптированные из *Human Resource Management: Issues and Strategies*, Roger Harrison, опубликованной Addison-Wesley Publishing Company, 1993; и Telegraph Group Limited за выдержки, адаптированные из статьи «Предложения по прекращению замораживания конкурентов гигантом производства мороженого», Robert Shrimley, опубликованной в Daily Telegraph 29 января 2000 г. © Telegraph Group Limited, 2000 г.

В отдельных случаях нам не удалось получить сведения о владельцах материала, охраняемого авторским правом. Мы будем признательны за любую информацию, которая поможет это сделать.

1

Производственный маркетинг в современном мире. Окружающая среда

Если вы спросите менеджеров, что они делают в рабочее время, вероятнее всего, они ответят вам, что занимаются планированием, организацией, координацией и контролем. Понаблюдайте за тем, что они делают. Не удивляйтесь, если то, что вы увидите, будет трудно соотнести с этими четырьмя словами.

Генри Минцберг

Цели и задачи

Изучив эту главу, студент должен:

1. Понять, что такое производственный, или промышленный, маркетинг, и объяснить, какую роль он играет на национальном и мировом рынках.
2. Определять факторы, обеспечивающие рост и развитие этих рынков.
3. Определять различные типы рынков и различные типы организаций, участвующих в этом процессе.

Часть 1 Что представляет собой рынок предприятий?

■ Введение

Теория и концепции маркетинга были первоначально разработаны в США перед Второй мировой войной и до недавнего времени не воспринимались как целостный и последовательный подход в деловом мышлении ни в Соединенном Королевстве, ни в остальных странах мира. Однако этот маркетинговый подход существовал в контексте восприятия рынков конечного потребителя отдельными лицами и группами, хотя, несмотря на его успешность и широкое распространение, не применялся по отношению к компании, вступившей в отношения купли-продажи с другой компанией. В процессе изучения организаций и их поведения в 1950-х и 1960-х годах стало ясно, что поведение компаний при совершении покупок и продаж значительно отличается от поведения конечных потребителей и, следовательно, требует иных маркетинговых стратегий. Несомненно, многие специалисты, занимающиеся закупками для компаний, понимали, что методы закупок и поставок, используемые организациями, требуют иного подхода, причем наиболее успешные стали быстро применять подобный подход на практике, зная, что правильная стратегия, целью которой является удовлетворение потребностей потребителя, приведет к повышению уровня продаж и более высоким комиссиям. Тем не менее последовательный и комплексный подход, основанный на надежных маркетинговых принципах, сформировался гораздо позже. Даже сейчас, в первом десятилетии нового тысячелетия, корпоративный (промышленный)

маркетинг, несмотря на его масштаб и важность, все еще может восприниматься как «бедный родственник» потребительского маркетинга, хотя положение дел меняется.

■ Что такое рынок предприятий?

Производственные (*B2B – business-to-business*) рынки, или рынки для предприятий, функционируют как на национальном, так и на мировом уровнях. Они могут быть описаны как рынки, на которых одна компания продает и приобретает продукты и услуги у другой организации для внутреннего пользования или же продает их другим компаниям, которые используют приобретенную продукцию или услуги в тех же целях. Такие рынки существуют в коммерческом, некоммерческом и государственном секторах экономики. Они отличаются от потребительских рынков тем, что в данном случае конечный покупатель является владельцем или сотрудником организаций, которые покупают продукты и услуги для нужд своей компании, а не для индивидуального или собственного пользования. В зависимости от способа измерения на этот рынок может приходиться более 40% от всех национальных, межгосударственных и мировых транзакций (сделок). Если говорить об уровне доходности, цена для конечного потребителя (*B2C [business-to-customer] продажа*) подразумевает осуществление гораздо большего количества транзакций между поставщиками сырья, производителями, посредниками и оптовыми продавцами и так далее вверх по логистической цепочке (см. рис. 1.1).

Производственный (B2B) маркетинг и маркетинг в сфере компания-потребитель (B2C)

Существуют несколько различных определений B2B-маркетинга*, или производственного маркетинга, как его еще называют, в зависимости от используемого подхода. Во избежание двусмысленности, мы намерены сравнить B2B-маркетинг с маркетингом в сфере компания-потребитель (B2C-маркетинг) и пользоваться этим определением в дальнейшем.

Взаимоотношения компания-потребитель

B2C-маркетинг может быть определен как рынок, на котором организации продают уже готовую продукцию конечному потребителю. Это могут быть прямые продажи через оптовиков или же, что более вероятно, через розничный сектор. Сюда могут быть отнесены продукты и услуги, продаваемые конечному потребителю напрямую посредством прямой почтовой рекламы, сквозной доставки** или через Интернет, или же продукция и услуги, реализуемые через огромный розничный сектор. Такие строительные услуги, как установка двойных стеклопакетов, пошив одежды, проведение финансовых операций, производство сельскохозяйственных

*B2B-маркетинг – производственный маркетинг; продажа товаров фирмам для использования при изготовлении или переработке другой продукции или обеспечения такой деятельности. – *Примеч. ред.*

**Сквозная доставка – это доставка от пункта отправления до пункта назначения. «от двери к двери». – *Примеч. ред.*

продуктов и так далее – все это примеры продуктов и услуг, которые реализуются напрямую. Однако приобретение товаров и услуг через посредника является более вероятным. Их выбор огромен. Это могут быть универсальный магазин, супермаркет, один из магазинов торговой сети, круглосуточные торговые точки или же один из многих десятков тысяч автономных магазинчиков. Товары или услуги могут быть приобретены на центральной улице, в торговой галерее, в парке розничной торговли*, в заводском районе или в региональном торговом центре.

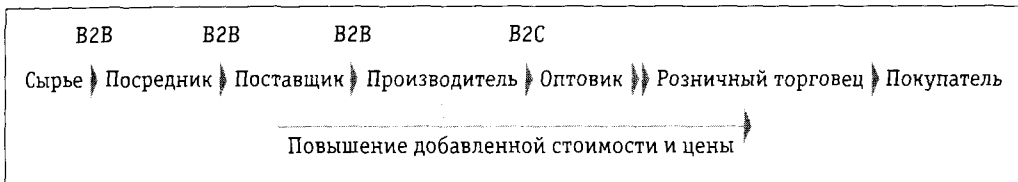


Рис. 1.1. Транзакции, проходящие по логистической цепочке

В качестве простого и наглядного примера можно привести ходовые товары широкого потребления, продаваемые крупными супермаркетами *Tesco*, *Sainsbury's* и *Wal-Mart*. Эти товары производятся такими компаниями, как *Sara Lee* или *P&G*, и поставляются посреднику, который затем продвигает их на рынке, рекламирует и продает конечному потребителю. Таким образом, крупные компании-производители имеют в определенном смысле два целевых рынка: рынок розничного покупателя и рынок конечного потребителя. Оба будут являться целью комплексной маркетинговой и рекламной кампании, более известной как подход «продвигать» и «получать». Причем для розничного торговца такой подход заключается в создании материальных запасов и их продвижении, для потребителя – в совершении покупки, а затем и повторной покупки. Важно помнить, что подход на двух рынках будет различным: в отношении розничных торговцев это будет бизнес-подход, в отношении конечных потребителей подход будет носить индивидуальный характер, но оба должны рассматриваться в контексте B2C-рынка, поскольку главной целью обеих организаций является продажа товара конечному потребителю.

Пример 1.1

Маркетинг на B2C-рынках

Корпорация *Sara Lee* признана мировым производителем и продавцом высококачественных фирменных товаров для потребителей по всему миру. Штаб-квартира корпорации расположена в Чикаго, *Sara Lee* располагает сетью филиалов в 55 странах и продает продукцию представителям приблизительно 200 наций. В корпорации работают 154 900 человек во всем мире.

*Парк розничной торговли – торговый парк, архитектурное решение которого максимально приспособлено для удобства покупателей. Припарковавшись на автомобильной стоянке, покупатели видят фасады всех магазинов и прочих заведений, поэтому они могут сразу выбрать место для покупок и отдыха. – *Примеч. ред.*

B2C-маркетинг. Определение

B2C-маркетинг подразумевает следующее: компания продает продукты и услуги либо другой компании, например оптовому или розничному продавцу, для их дальнейшей продажи конечному потребителю, либо же непосредственно конечному потребителю.

Определение B2B-рынка

Продукты и услуги B2B можно рассматривать по-разному. Это товары и услуги, продвигаемые и продаваемые одной организацией другой организации для собственного пользования или дальнейшей продажи третьей компании, которая также будет их использовать для собственных нужд. Комплекующие части, например нержавеющей стальной промывной барабан, может быть отнесен к потребительским товарам, но будет покупаться и производителями бытовой техники, такими как *Whirlpool*, для собственных потребностей. Аналогичным образом компания *P&G* будет приобретать упаковку, пищевые ароматизаторы, овощи, чай и кофе для изготовления собственных быстрореализуемых товаров широкого потребления. Все это может быть определено как B2B-продукты и услуги. На некоторых рынках поставщики продают такие продукты другим посредникам, например агентам или оптовикам, прежде чем они будут приобретены такими компаниями, как *P&G* и *Whirlpool*. В данных случаях они по-прежнему являются B2B-продуктами.

B2B-маркетинг. Определение

B2B-маркетинг подразумевает следующее: компания продает продукты и услуги другой компании для собственного пользования или продажи третьей компании, которая будет также их использовать для собственных нужд.

На протяжении всей книги мы будем проводить сравнение B2B-маркетинга и B2C-маркетинга. Мы полагаем, что таким образом студенты смогут лучше понять многие различия, присущие производству товаров и услуг и их продаже корпоративным клиентам в отличие от продаж конечному потребителю.

Пример 1.2

B2B-маркетинг

Поставщики, тесно связанные с заводами *Jeep*, будут производить запчасти для этих автомобилей до тех пор, пока не будет запущен конвейер. Восемь поставщиков, включая семерых, которые работают с новыми и арендованными заводами в районе Толедо, поставляют запчасти и сборочные узлы не только своевременно, но и точно в соответствии с производственной цепочкой, причем каждая деталь имеет идентификационный номер той модели джипа, для которой она была предназначена. Половина поставщиков приступают к производству запасных частей только после получения электронного уведомления о том, что выкрашенный кузов джипа, для которого они предназначены, направляется на первую сборочную линию.

B2B- и B2C-рынки

О различиях между этими рынками в данной книге будет говориться постоянно, но на настоящем этапе важно определить основные отличительные черты, что позволит прийти к более четкому определению B2B-маркетинга. Как уже говорилось, наше определение B2B-маркетинга заключается в следующем: компания продает продукты и услуги другой компании для собственного пользования или продажи третьей компании, которая будет также их использовать для собственных нужд. Таким образом, данное определение исключает возможность продажи товаров и услуг розничному торговцу с целью их дальнейшей продажи конечному потребителю, но включает продажу продуктов и услуг розничному торговцу для обеспечения функционирования его собственного бизнеса. Следовательно, продажа продуктов питания супермаркету *Tesco* для дальнейшей реализации конечному потребителю является B2C-маркетингом, в то время как продажа стеллажей – пример B2B-маркетинга. Продажа автомобилей салону для реализации конечному потребителю – это B2C, а пополнение парка автомобилей организации – B2B.

Пример 1.3

B2B и B2C на рынках розничной торговли

B2B-маркетинг

Электронные кассы для *Curry's*
 Стеллажи для *Tesco*
 Компьютерные системы для
 собственного использования *PC World*
 Индикаторные настройки для *Next*

B2C-маркетинг

Холодильники для *Curry's*
 Кондитерские изделия для *Tesco*
 Компьютеры для *PC World* с целью
 продажи потребителям
 Высококачественная одежда для *Next*

Маркетинг для розничной продажи

Хотя компания, продающая готовую продукцию розничному торговцу для перепродажи конечному потребителю, согласно нашему определению не может быть классифицирована как B2B, необходимо признать, что преимущества B2C-маркетинга, в которых заинтересован розничный продавец, не обязательно совпадают с преимуществами, которые стремится получить конечный потребитель. Например, розничному торговцу нужен апельсиновый сок, расфасованный в удобную тару, который хорошо продается и приносит достаточную прибыль, в то время как конечный потребитель хочет получить бутылку апельсинового сока, содержимое которой имеет соответствующий вкус, придает энергию и способствует здоровому образу жизни. Розничный торговец хочет быть уверенным в том, что созданные запасы товаров будут проданы конечному потребителю в надлежащий срок. Подобным образом розничному покупателю нужны гарантии, что продукция будет поставлена сразу же, как в ней возникнет необходимость, товар будет возвращен при обнаружении каких-либо дефектов, а послепродажное обслуживание будет эффективным (если последнее предусмотрено договором). Другие факторы будут отличаться и будут в большей степени отражать характеристики B2B, чем B2C. Вопросы ценообразования и продвижения продукта имеют больше общего с аспектами B2B.

■ Почему B2B-маркетинг?

Четкому определению B2B-рынков уделяется большое внимание, поскольку студентам и специалистам-практикам важно понимать, что между рынками B2B и B2C и потребителями существует значительное отличие и используемые маркетинговые стратегии и тактики должны быть также различны. Неверное понимание этого факта может привести к использованию неправильных методов и потере рынков. Например, можно сказать, что B2B-рынки являются более сложными, процессы совершения покупок – многоступенчаты, предлагаемые товары и услуги зачастую имеют стратегический характер, а продажная стоимость каждого заказа выше, чем на потребительских рынках. В большинстве случаев это подразумевает необходимость применения альтернативного подхода.

Тем не менее существуют основные концепции, которые остаются неизменными как для B2B-, так и для B2C-рынков. Речь идет о таких неизменных аспектах, как удовлетворение клиентов, знание рынка, понимание потребностей клиента, осознание того, что клиенты заинтересованы в получении различных выгод, мониторинге и контроле потребительского мнения. Необходимость знания рынка, применяемых инструментов и стратегий маркетинга будут также использоваться, но с учетом особых потребностей B2B-рынков.

Таким образом, специалисты по B2B-маркетингу используют как первичные, так и вторичные рыночные исследования, им необходимо также понимать покупательское поведение и разрабатывать новые продукты и услуги, устанавливать привлекательные цены, соответствовать ожиданиям клиентов и т. д. Они по-прежнему нуждаются в налаживании каналов дистрибуции, общении с клиентами и продвижении продуктов, используя эффективные методы, позволяющие достичь целевой аудитории. Им необходимо обсуждать процессы планирования и контроля, принимать стратегические решения, формировать ресурсы и реализовать программы. Однако в целом стратегический подход и выбранные и управляемые программы будут отличаться, поскольку должны соответствовать четко определенным потребностям, пожеланиям и запросам покупателей и закупочных организаций в B2B-индустрии.

Как и в случае B2C-рынков, но на более высоком уровне, чем требовательнее становятся клиенты, тем более сложным является маркетинговая реакция, способная обеспечить устойчивое конкурентное преимущество. Границы B2B-рынков все в большей степени расширяются, и поставщики стремятся продвигать и продавать продукцию во всем мире при условии, что будут идти в ногу с развитием рынка. Все это требует досконального понимания маркетологами как важности B2B-рынка и механизмов его работы, так и четких отличий от B2C-рынков.

■ Определения маркетинга

На этой начальной стадии исследования важно четко установить, что мы подразумеваем под маркетингом, поскольку этот вопрос остается по-прежнему сложным для понимания как студентами, так и специалистами-практиками (более осведомленные читатели могут не изучать эту часть, если сочтут нужным). Основы маркетинга более или менее идентичны как на потребительских, так и на производ-

ственных рынках. В его основе лежит концепция, суть которой заключается в том, что постоянная удовлетворенность клиента ценностью и преимуществами, предлагаемыми продуктами компании, ведет к стабильности бизнеса и, как следствие, обеспечивает получение хорошей прибыли. Каким образом будет достигаться эта удовлетворенность клиента, зависит от категории клиента, типов организации и рынка. На некоторых рынках особое значение имеет послепродажное обслуживание, на других – инновационные продукты или использование технологий и т.д. Ключевым является то, что поставщик идет в ногу с изменениями внешних и рыночных условий, является равным среди конкурентов или превосходит их и поддерживает тесную связь со своими клиентами, оперативно реагируя на их пожелания и потребности.

Сейчас маркетинг используется на всевозможных рынках B2B и B2C и в секторах коммерческих, индустриальных, некоммерческих и государственных рынков. Благотворительные организации покупают на B2B-рынке компьютерные услуги, которые помогают им организовать сбор средств и основать благотворительные магазины, торгующие поддержанными товарами на B2C-рынках. Государственные департаменты, такие как службы социального обеспечения, проводят специальные маркетинговые тренинги в области B2C по вопросам работы с людьми, получающими пособие по безработице, и по проблеме закупки офисного оборудования у B2B-организаций. Банковские корпорации, действуя в соответствии с советами B2B-консультантов, покупают и продают финансовые услуги конечному потребителю.

Разумеется, во всех этих примерах есть множество существенных отличий, которые будут неоднократно обсуждаться на протяжении всей книги. Ниже приведены несколько основных определений, которые лежат в основе любого типа маркетинга и будут использоваться при обсуждении B2B-маркетинга в этой книге.

Определение маркетинга с точки зрения менеджмента

Можно начать с рассмотрения общепринятого определения, используемого *Chartered Institute of Marketing* (www.cim.co.uk). В этом случае маркетинг рассматривается как управленческий процесс:

Определение, предвосхищение, удовлетворение (превышение) потребностей и желаний потребителя, предполагающее получение прибыли (или эффективность затрат) как на краткосрочной, так и на долгосрочной основе.

Маркетинг как философия

Существует, однако, и более широкий взгляд на концепцию маркетинга, а именно философия бизнеса, лежащая в его основе. В конечном счете, высококвалифицированный маркетолог, целью которого является удовлетворение конечного потребителя, стремится к тому, чтобы маркетинг воспринимался как философия ведения бизнеса всеми сотрудниками организации «умом и сердцем». Проще сказать, чем сделать, но всепоглощающая забота о благополучии клиента должна пронизывать сознание каждого сотрудника и каждый из них должен воспринимать

это как единственно верный подход, а не просто как призыв, действие которого заканчивается, как только начинается интерактивный контакт с потребителем.

Маркетинг как всепоглощающая забота о благополучии потребителя должен пронизывать каждое действие всех сотрудников организации.

Рэй Райт

Стратегическое определение маркетинга

Существует и другое восприятие способа использования концепции маркетинга. Мы можем взять основополагающую идею достижения удовлетворенности клиента и перенести ее на более высокий уровень концепции менеджмента. Сейчас успешные компании уже пришли к выводу, что для того чтобы обеспечить эффективность маркетинга и восприятие необходимости заботы о клиенте как первоочередной задачи всеми функциями организации, маркетинг должен получить поддержку и признание старшими менеджерами на стратегическом уровне. Долгосрочная удовлетворенность клиентов – аспект слишком важный, для того чтобы оставить его только продавцам в торговых точках или торговым представителям в офисе компании. Да, быть по отношению к клиенту дружелюбным, создавать приятную атмосферу и стараться быть полезным – это, несомненно, важно. Для менеджера по продажам для достижения удовлетворенности клиента имеет первостепенное значение умение разбираться с претензиями и доводить дело до конца, выполняя данные обещания. Но этих тактических моментов недостаточно. Необходима стратегическая поддержка со стороны руководства организации, которая должна быть неотъемлемой частью стратегического процесса планирования. Организационные стратегии, системы и структуры, разработка новой продукции, схемы логистических цепочек, маркетинговые исследования и многое другое – все это должно быть подчинено требованиям конечного потребителя. Стабильная удовлетворенность клиента может быть достигнута только при условии проведения тщательного анализа рынка, соответствия уровню конкуренции, понимания рынка, поставщиков и общественного мнения. Все эти факторы необходимо учитывать при разработке внутренних ресурсов на стратегическом уровне (формула маркетинга). С такой точки зрения маркетинг можно определить как стратегический процесс соответствия.

Стратегическое определение представляет маркетинг как процесс соответствия: соответствия ресурсов организации требованиям рынка.

Рэй Райт

Внутренняя и внешняя модель окружающей среды

Стратегический маркетинг как процесс соответствия можно представить в виде простой модели (см. рис.1.2). Окружающая среда может быть определена через макроокружение (*PEST*) и микроокружение (*SPICC*). Внутренние ресурсы могут быть представлены в виде восьми букв *S* и восьми *P*. Тогда процесс соответствия можно будет представить так, как он отображен на рис. 1.3.

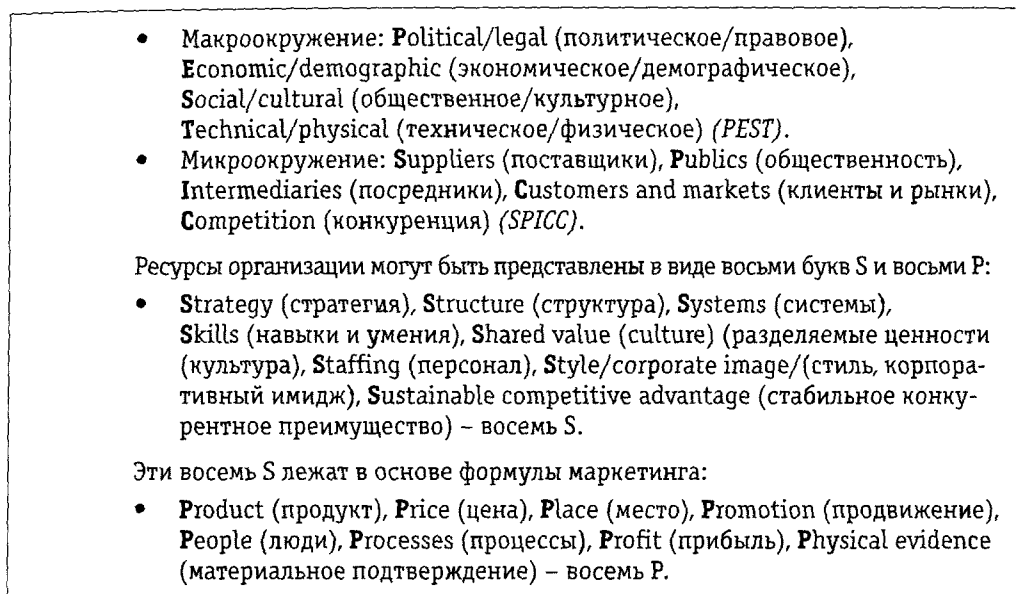


Рис. 1.2. Окружающая среда может быть определена как *PEST* и *SPICC*

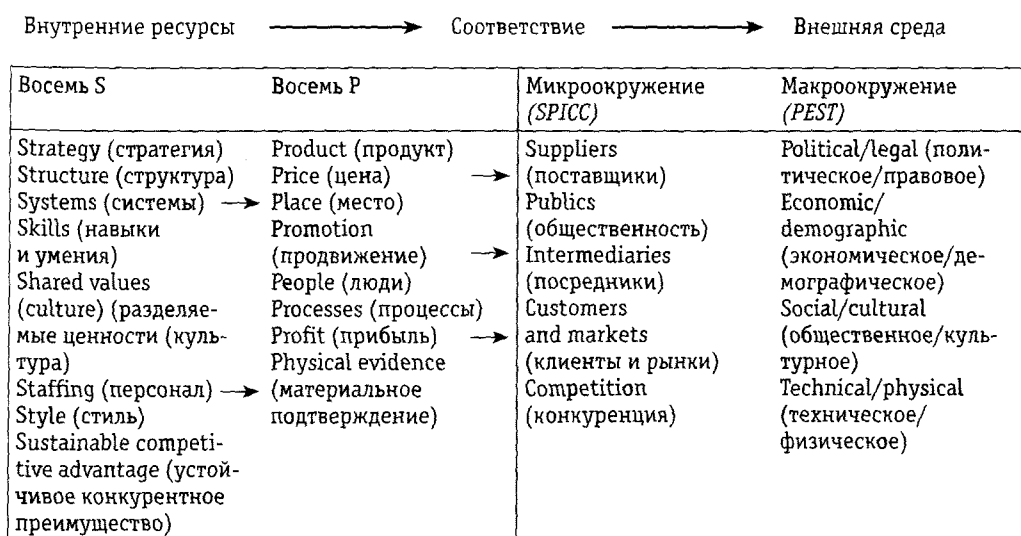


Рис. 1.3. Модель B2B-рынка как процесса соответствия

Использование моделей

Все модели не совершенны, но некоторые из них представляют ценность.

Неизвестный автор

Следует помнить, что модели не являются прямым отражением действительности. Их используют для упрощения очень сложных процессов. Для их обозначения используют акронимы (аббревиатуры), для эффективного запоминания применяют мнемотехнические приемы*, позволяющие удостовериться в том, что учтены все важные аспекты. В модели, используемой на рис. 1.2, каждая из выделенных областей и категорий играет важную роль в рыночном процессе: внутренние ресурсы, обозначенные восьмью *S*, формула маркетинга и внешние ресурсы, являющиеся микро- и макроокружением. На рис.1.3 приведена модель, дающая более полное представление о рассматриваемой нами концепции. Разумеется, эти модели не являются случайными, также как и не являются исключаящими. Студенты и практики могут составить свои собственные акронимы. Мы еще вернемся к этой модели позже, когда будем рассматривать процесс планирования и контроля.

Роль менеджера

Используя модель, подобную той, о которой говорилось выше, мы можем обозначить роль менеджера в сфере B2B-маркетинга посредством акронима *PODC*. Эта аббревиатура может быть расшифрована следующим образом:

- ***Planning and forecasting*** (планирование и прогнозирование) – прогнозирование спроса и планирование маркетинговых мероприятий.
- ***Organising and controlling*** (организация и контроль) – сведение воедино ресурсов, материалов, людей, информации, финансов и т.д. как в отделе маркетинга, так и в организации в целом для оптимального удовлетворения клиентов.
- ***Directing*** (управление) – навыки лидерства, мотивация, наделение полномочиями, передача информации, принятие решений; все эти виды деятельности предполагают участие людей.
- ***Controlling and evaluating*** (контролирование и оценка) – обретение уверенности в том, что результат деятельности оправдал ожидания.

В нашей книге мы будем еще не раз обращаться ко всем перечисленным выше факторам. Это простой и вместе с тем действенный способ запомнить основные обязанности руководителя и специалиста по маркетингу в сфере B2B (другие теоретические подходы к пониманию организации подробно обсуждаются в главе 11 на веб-сайте по адресу: <http://booksites.net/> в разделе «Понимание поведения организации»).

*Мнемоника – совокупность присловий и способов, облегчающих запоминание и увеличивающих объем памяти путем образования искусственных ассоциаций. – *Примеч. ред.*

Пример 1.4

Бренд-менеджмент

Суть бренд-менеджмента состоит в мотивации группы людей относиться к продукту почти так же, как они относятся к близкому родственнику. Речь идет о необходимости понимания тенденций бизнеса и рынка для подтверждения уверенности в том, что бренд отвечает потребностям организаций на текущий момент и будет оставаться таковым в обозримом будущем. Это организация и координация действий всех членов команды для обеспечения заинтересованности каждого из них в удержании передовых позиций, конкурентная ориентация, развитие существующей продукции и создание новой. Продукты предназначены для различных сегментов рынка, требования которых меняются. Бренд-менеджер должен контролировать и оценивать все стратегические подходы, чтобы определить, с какими потребностями предстоит столкнуться в перспективе.

■ **Рост В2В-рынков**

В большинстве стран, действующих на современных развитых рынках (США, Японии, Германии, Великобритании, Франции, Италии, Канаде), год за годом, начиная с рубежа веков, наблюдается стабильный рост валового национального продукта. Прирост колеблется от 1 до 10% в год, составляя приблизительно 2–3% ежегодно. Таким образом, рассматриваемые национальные экономики удваивают объем всей потребляемой и производимой продукции каждые 30–40 лет. Мы являемся также свидетелями роста экономики стран, которые стали развиваться восточнее (Малайзия, Таиланд, Сингапур, Корея и Тайвань). Китай с населением 1,3 миллиона человек – это гигант с огромным потенциалом, который все еще ждет своего часа, чтобы в любую минуту совершить прорыв на мировую арену. С наступлением нового тысячелетия торговые и финансовые потоки мировой экономики становятся все более взаимосвязанными. Доказательством этому может служить тот факт, что каждый день через мировые валютные рынки проходит более полутора триллиона американских долларов (это больше, чем ВВП Великобритании), и примерно пятая часть продукции и услуг производится и продается ежегодно. Эта торговля (экспорт и импорт) оценивается приблизительно в 15 триллионов долларов в год. Более чем две трети – это деятельность в сфере В2В.

В книге используются американские определения миллиарда, который состоит из тысячи миллионов, и триллиона, равного тысяче миллиардов. В настоящее время эта система единиц стала общепринятой в мире. Мы будем использовать системы измерения средств денежного обращения Великобритании и Соединенных Штатов Америки, несмотря на то, что Европейский союз перешел на евро.

Пример 1.5

Китай вступает во Всемирную торговую организацию

Европейская комиссия согласилась урегулировать разногласия с Китаем, возникшие в сфере торговли, после подписания китайско-американского соглашения, имеющего исключительную важность. Это соглашение открыло в 2004 году Китаю дорогу в ВТО. Китай, крупнейший мировой торговец за пределами ВТО, и Соединенные Штаты, наконец, разрешили важные торговые вопросы после 15 лет притязаний. Это должно открыть остальному миру громадный рынок Китая, число потребителей на котором приближается к 1,3 миллиарда.

Роль правительства

Нельзя обсуждать рост промышленности и B2B-маркетинг, не принимая во внимание политический аспект. Говоря о политике, мы говорим об использовании власти и полномочий, которые имеют либо положительный, либо отрицательный эффект. В демократических странах перед избираемыми политиками стоит задача обеспечения всеобщего благосостояния, и они занимаются экономическими, юридическими и социальными вопросами, стремясь создать соответствующие условия. Сферы политического и правительственного влияния могут оказывать далеко идущее, обширное воздействие как на промышленность, так и на частный бизнес; со многими из этих аспектов, которые будут обсуждаться в этой и последующих главах, мы будем встречаться постоянно. Бизнес-структуры в Великобритании должны понимать политические тенденции на национальном, европейском и международном уровнях, поскольку принимаемые решения могут повлечь за собой большие трансформации как на внутреннем, так и на международном рынках, которые повлияют на деятельность в сфере бизнеса.

Сотрудничество правительственных органов с представителями бизнеса

Премьер-министры, президенты и министры различных ведомств часто обсуждают с директорами крупных предприятий краткосрочные и долговременные экономические вопросы. Министры используют также свои полномочия с целью регулирования состояния дел в отдельных отраслях промышленности, вынуждая компании предпринимать определенные действия и воздерживаться от других. Не такая уж редкость для бизнесменов высокого уровня быть помощниками высших политических фигур или же принимать участие в правительственных комиссиях, которые требуют практического опыта в сфере бизнеса.

Возможно, наиболее важное решение, которое могут принять политики – это решение относительно типа экономической системы, который будет наиболее эффективен для обеспечения долговременных мирных отношений, стабильности, роста всеобщего благосостояния. Ниже приводятся аргументы в защиту различных макроэкономических подходов.

Пример 1.6

Во время бензиновой блокады в Великобритании в 2000 году владельцами транспортных средств, недовольными высокими ценами на бензин, многие периодические издания писали, что премьер-министр Блер консультируется с руководителями крупных нефтяных компаний, стремясь совместно найти пути выхода из кризиса. Аналогично появлялась и информация об избранном, но еще не вступившем в должность президенте Джордже Буше, который перед инаугурацией встречался с влиятельными промышленниками, включая глав *General Motors*, *General Electric* и *Wal-Mart*, обсуждая вопросы экономики Соединенных Штатов.

Правительство

В настоящее время правительства многих стран регулярно объединяют свои усилия, создавая группы, подобные Организации экономического сотрудничества и развития (ОЭСР) для преодоления барьеров и расширения торговли между членами данной организации. Торговые блоки, такие как Европейский союз (ЕС) и Северо-Американское соглашение свободной торговли (*NAFTA*), были сформированы для поддержания и расширения экономической деятельности. Крупные многонациональные компании участвуют в работе международных органов, например Всемирной торговой организации (ВТО), способствуя снятию ограничений в отношении импорта и экспорта и тем самым развивая торговлю.

Пример 1.7**Макроэкономический контроль**

Процентная ставка – один из главных методов контроля экономического развития со стороны правительства и обеспечения национального конкурентного преимущества. В Великобритании передача полномочий по регулированию процентной ставки от политиков к комитету, возглавляемому управляющим Банком Англии, вывела Соединенное Королевство на один уровень с США. В этой связи остается надеяться, что такого рода решения будут скорее продиктованы оценкой рыночной экономики, чем соображениями политической целесообразности. В рамках Европейского союза национальные валюты в большинстве стран-членов были заменены единым средством денежного обращения – евро. Показатели валютной и процентной ставок в отношении евро сейчас определяются Европейским банком и, хочется верить, исходя из потребностей рынка, а не из политических интересов. В период написания этой книги все процентные ставки в мире были низкими, что благоприятно сказывалось на привлечении в бизнес инвестиций и увеличивало затраты на розничную продажу. Однако в то же время процентные ставки в Великобритании были относительно высокими. Этот факт в сочетании со здоровой экономикой означает, что фунт стерлингов ценится высоко по сравнению с другими валютами и способствует увеличению экспорта и уменьшению импорта.

Антиконкурентное законодательство

Правительство постоянно работает над законодательством с целью ограничения и устранения антиконкурентного поведения со стороны крупного бизнеса и усиления свободной рыночной экономики. Оно способствует также формированию условий, в которых потребителю предоставляется возможность судить о ценности продукции и принимать окончательные решения о том, какие продукты и услуги необходимо производить.

Во главу угла национальной, международной, мировой, политической, социальной, экономической деятельности поставлен экономический рост, и В2В-маркетинг действует в контексте этой парадигмы. Все вопросы, обозначенные ранее, будут более подробно обсуждаться в этой главе.

Пример 1.8

Международная торговля

Великобритания

Население: 60 094 648 (данные 2003 г.).

ВВП: Паритет покупательной способности – \$1,52 триллиона (данные 2002 г.).

ВВП на душу населения: Паритет покупательной способности – \$25 300 (данные 2002 г.).

ВВП по отраслям: Сельское хозяйство – 1,7%, что составляет 60% от необходимого; промышленность – 25,3%; сфера услуг – 73% (2000 г.).

Объем экспорта: \$286 миллиардов (*FOB* 2002 г.). Экспортируемые товары: промышленные товары, топливо, химические препараты, продукты питания, напитки, табачные изделия.

Партнеры по экспорту: Европейский союз – 58% (Германия – 12%, Франция – 10%, Нидерланды – 8%), США – 13% (2002 г.).

Объем импорта: \$330 миллиардов (*FOB* 2002 г.). Импортируемые товары: промышленные товары, машинное оборудование, топливо, продукты питания.

Партнеры по импорту: Европейский союз – 53% (Германия – 13%, Франция – 9%, Нидерланды – 7%, Италия – 5%), США – 14% (1998 г.).

США

Население: 290 342 554 (данные 2003 г.).

ВВП: Паритет покупательной способности – \$10,4 триллиона (данные 2000 г.).

ВВП на душу населения: Паритет покупательной способности – \$37 600 (данные 2002 г.).

ВВП по отраслям: Сельское хозяйство – 2%; промышленность – 18%; сфера услуг – 80% (2000 г.).

Объем экспорта: \$687 миллиардов (*FOB* 2002 г.). Экспортируемые товары: средства производства, автомобили, промышленное оборудование и сырье, потребительские товары, сельскохозяйственная продукция (7,5% от ВВП).

Партнеры по экспорту: Канада – 23%, Мексика – 12%, Япония – 8%, Великобритания – 6%, Германия – 4%, Франция – 3%, Нидерланды – 3% (2002 г.).

Объем импорта: \$1,165 миллиарда (данные *FOB* 2002 г.). Импортируемые товары: сырая нефть, очищенные нефтепродукты, машинное оборудование,

автомобили, потребительские товары, промышленное сырье, продукты питания и напитки (11,3% от ВВП).

Партнеры по импорту: Канада – 19%, Япония – 13%, Мексика – 10%, Китай – 8%, Германия – 5%, Великобритания – 4%, Тайвань – 4% (2002 г.).

Китай

Население: 1 286 975 468 (данные 2003 г.).

ВВП: Паритет покупательной способности – \$5,7 триллиона (данные 2002 г.).

ВВП на душу населения: Паритет покупательной способности – \$4400 (данные 2002 г.).

ВВП по отраслям: Сельское хозяйство – 15%, промышленность – 51%; сфера услуг – 33,6% (2001 г.).

Объем экспорта: \$325,6 миллиарда (FOB 2002 г.). Экспортируемые товары: автомобили и производственное оборудование, ткани и одежда, обувь, игрушки и спортивные товары, минеральное топливо, химические препараты.

Партнеры по экспорту: США – 22%, Гонконг – 19%, Япония – 17%, Германия, Южная Корея, Нидерланды, Великобритания, Сингапур, Тайвань (2001 г.).

Объем импорта: \$295 миллионов (данные FOB 2002 г.). Импортируемые товары: автомобили и производственное оборудование, пластмасса, химические препараты, железо и сталь, минеральное топливо.

Партнеры по импорту: Япония – 20%, США – 12%, Тайвань – 12%, Южная Корея – 10%, Германия, Гонконг, Россия, Сингапур (2001 г.).

Источник: *CIA Factbook* («Книга фактов ЦРУ»), данные публикуются с разрешения

Ускоренный темп технологического прогресса

Одна из самых серьезных проблем, с которой сталкиваются промышленные организации, – это быстрый темп новых технологий, развивающихся в геометрической прогрессии. Компаниям бывает сложно соответствовать современным технологиям, в равной мере как и пытаться предположить, какая именно из них может стать ключевой для поддержания конкурентных преимуществ в будущем. Ошибки в этой области чреватые потерей доли рынка в последующие годы. Огромная проблема, стоящая перед менеджерами высшего звена в современном мире как никогда остро, – это сложность понимания большинства современных технологий. Это значит, что при принятии решений менеджерам приходится полностью полагаться на других специалистов (так называемых работников интеллектуального труда). Такая ситуация может привести к возникновению многочисленных осложнений: привлекаемые консультанты могут не понимать запросов потребителя и/или могут (недобросовестно?) продать неподходящую продукцию.

Гонка по созданию сложных компьютерных систем в начале 1990-х годов с целым рядом последующих неудач (о некоторых из них говорится ниже) обернулась в начале 2000 года крахом интернет-компаний, или компаний dot.com. Множество различных компаний ринулись в Интернет, вложив деньги в создание как своих собственных сайтов, так и сайтов других компаний, при этом зачастую даже не имея четко определенных целей. Перечень компаний, которые либо были

вынуждены временно прекратить свою деятельность, либо были ликвидированы, либо активы которых пострадали, растет даже сейчас, в момент написания этой книги, и включает такие компании, как *Boo.com*, *eToys.com*, *Letsallbuyit.com*, *listen.com* и *beenz.com*. По информации *Webmaster.com*, по меньшей мере 210 крупных интернет-компаний завершили свою деятельность в 2000 году. Важный урок для специалистов по маркетингу, о котором следует помнить всегда, состоит в том, что сама по себе доступность технологии еще не означает, что она будет безоговорочно принята клиентами или конечными потребителями. Возвращаясь к основам маркетинга, можно это сформулировать следующим образом: «Сначала спроси, затем переспроси покупателей, хотели ли бы они, чтобы в продукт или услугу были внедрены новые технологии». Вопреки перечисленным бизнес-неудачам интернет-компаний необходимость применения новых технологий как во внутренней, так и во внешней деятельности является первостепенным условием достижения поставленных целей и сохранения конкурентного преимущества.

О роли и важности технологий в B2B-маркетинге будет говориться в каждой главе этой книги.

Пример 1.9

Изддержки технологического прогресса

В 1992 году Лондонская служба скорой помощи установила новые системы, сокращающие время получения ответа. Система вышла из строя, и 999 абонентов обнаружили, что слушают автоответчик. Убытки составили миллионы фунтов. Министерство охраны здоровья понесло убытки в размере более 100 миллионов фунтов в связи с планом компьютеризации больниц, и региональное управление здравоохранения Уэссекса потеряло более 63 миллионов фунтов на реализации своих собственных компьютерных планов. Государственный орган контроля бюджетных средств (*The UK public spending*) Великобритании, Бюро национального аудита (*National Audit Office*) (www.nao.gov.uk), в 1996 году пришел к заключению, что программа *Hospital Information Support System initiative* (программа установки больничных систем информационной поддержки), на которую было потрачено 106 миллионов фунтов стерлингов, позволила сэкономить только 3,3 миллиона фунтов, тогда как расходы на обслуживание этой системы составили 3,7 миллиона.

Министерство обороны потеряло около 800 миллионов фунтов, когда компьютеры воздушной защиты *Nimrod* предупредили об обнаружении самолета, однако не смогли отличить Феррари от российского истребителя МИГ. В департаменте социальной защиты реализация проекта компьютеризации управления и выплаты пособий за счет благотворительных фондов примерно в 4 раза превысила бюджет и в конечном итоге обошлась в 2,6 миллиарда фунтов стерлингов. Недавно была потеряна большая сумма денежных средств вследствие провала системы аналитического обслуживания статистической информации (*Assist*) стоимостью 25 миллионов фунтов.

Немногом лучше ситуация и в частном секторе. Проблемы с новой системой счетов компании *British Gas* стоимостью 150 миллионов фунтов привели

к тому, что тысячи клиентов получили предупредительные письма прежде, чем им были высланы их счета. Компания не успевала отвечать на многочисленные жалобы. Лондонская фондовая биржа ликвидировала *Taurus (Transfer and Automated Registration of Uncertificated Stock)*, который предложил безбумажную систему расчетов и потратил 75 миллионов фунтов на ее установку. Ее полная стоимость для Сити могла составить около 400 миллионов фунтов. Компания *Tiptree*, специализирующаяся на дистрибуции книг, утратила свою позицию лидера 1992 года (*British Book Awards Distributor of the Year in 1992*) после внедрения новой складской системы, которая была призвана улучшить обслуживание, но не оправдала надежд. Общество *Performing Rights Society*, которое собирает гонорары от лица издателей, продюсеров записей и команд, таких как *Dire Straits* и *U2*, потеряло более 5 миллионов фунтов из-за выхода из строя новой системы, разработанной для экономии административных расходов.

Неудачам подвержены не только организации Великобритании. Согласно проводимым исследованиям рынка *Standish Group* только в 1993 году из-за поврежденных компьютерных схем США потеряли 81 миллиард долларов. Министерство обороны, к примеру, представило поставщикам неисправную вычислительную систему, разославшую миллионы долларов вследствие ошибки. Министерство могло бы и не узнать об этой проблеме, если бы недоумевающие получатели не вернули большую часть этих денег.

Внедрение технологий

Однако, несмотря на неудачи и сложности, компании в сфере маркетинга B2B и B2C внедряют новые технологии и успешно их используют. В действительности конкуренция на любом уровне невозможна без применения многих технологических инноваций, появившихся на рынке в последнее десятилетие. При этом важно, чтобы организации как в сфере B2B, так и в сфере B2C имели четкое представление о тех целях, ради которых внедряются новые технологии. Все служащие, соприкасающиеся каким-то образом с этой проблемой, должны участвовать в обсуждении стратегических целей. После дискуссии цели необходимо согласовать и обговорить с поставщиками. Если уровень знаний сотрудников о предмете обсуждения недостаточен, для решения возникших проблем с поставщиками и покупателями, а также желаемых выгодных решений могут быть привлечены независимые эксперты-консультанты. При таком подходе можно надеяться, что организация не потеряет покупателей из-за дорогостоящей технологии, не способной удовлетворить их потребности. (Различия в использовании новых технологий на рынках типа B2B и B2C подробно обсуждаются в последней главе.)

Внедрение новых технологий: слабые и сильные стороны

Внедрение новых технологий может помочь организациям в следующем:

- Повысить эффективность внутренней и внешней деятельности компании.
- Создавать добавленную стоимость на протяжении всей логистической цепочки.
- Уменьшить затраты и повысить уровень прибыли.

- Поддерживать и укреплять конкурентное преимущество.
- Способствовать достижению более полной удовлетворенности клиентов.

Может не оправдать все эти ожидания вследствие следующих факторов:

- Отсутствие ясных целей.
- Внедрение без полного понимания вопроса.
- Несостоятельность технологии разрешить существующие проблемы.
- Отсутствие четкого анализа в сфере затраты/доходы; недостаточность или отсутствие добавленной стоимости.
- Неспособность координировать и объяснять получаемые выгоды.
- Отведение технологическому потенциалу более значимой роли, чем потребностям клиента.

Часть 2 Характеристики рынка предприятий

Для B2B-рынков характерна необходимость преодоления торговых барьеров, открытия всех рынков современного мира для полноценной нестесненной конкуренции, что в рамках свободного рынка способствует росту эффективности деятельности всех его участников. В то же время существует мнение, которого придерживаются некоторые влиятельные стороны, что вопросы справедливости и охраны окружающей среды при этом не рассматриваются должным образом. Внимание этим проблемам уделяется, хотя процессы идут не столь быстро, как хотелось бы многим политикам и бизнесменам не только в западных странах, но и во всем мире. Несомненно, что политический фактор способствует решению этих задач, несмотря на позицию некоторых организаций и стран. Вводятся законы, создаются альянсы и организации, причем их становится все больше как на национальном, так и на международном уровнях, содействующие формированию соответствующего видения в национальном, международном и мировом масштабах. Данный аспект обсуждается далее.

■ Гармонизация законодательства, действующего на рынках B2B

Каким бы ни был уровень контроля экономики со стороны правительства, всегда будут существовать законы и нормы, так же, как и принятые кодексы поведения, которым должны следовать компании, взаимодействуя друг с другом. Вместе с изменением окружения будут меняться и законы. Необходимость соблюдения требований законодательства и понимания рамок приемлемого поведения на национальном (Соединенное Королевство), транснациональном (Европейский союз) и глобальном (мировом) уровнях усложняет ситуацию еще в большей степени. Фактически предпринимаются попытки стандартизации торгового законодательства, что позволит компаниям действовать в едином юридическом контексте. И хотя предстоит пройти еще долгий путь, возникновение Интернета, который пересекает границы всех государств, способствует концентрации усилий всех участников на безотлагательном решении этой проблемы.

Тенденция гармонизации законодательства прослеживается в Европейском союзе, коммерческих блоках и в меньшей степени на мировом уровне. Причины двоякого плана: прежде всего, они носят гуманный характер, во-вторых, необходимо отметить, что одна страна не выиграет от введения более длительного рабочего дня, отсутствия установленного уровня минимальной заработной платы, неимения отпуска по уходу за ребенком и т. п. В примере 1.10 приведена сокращенная версия Европейской конвенции об основных правах человека, которая в настоящее время включена в законодательство Соединенного Королевства.

Пример 1.10

Европейская конвенция об основных правах человека

Европейская конвенция об основных правах человека предоставляет каждому работающему право на условия работы, обеспечивающие сохранность здоровья, безопасность, уважение к его личности. «Каждый работающий имеет право на ограничение максимального количества рабочих часов, ежедневный и еженедельный отдых, а также на ежегодный оплачиваемый отпуск», – говорится в хартии. Работникам и работодателям гарантируется предоставление консультаций по аспектам европейского и национального законодательства, особенно по вопросам, связанным с увольнением работников и закрытием предприятий. Законодательство требует также признания однополых браков. Статья 21, запрещающая среди прочего дискриминацию по религиозному признаку, рассматривается как потенциальная угроза существованию религиозных школ. Хартия запрещает также репродуктивное клонирование человека и использование тела человека или его частей в качестве источника получения финансовой прибыли. Положение вступило в силу после попытки сделать его обязательным для всех членов Европейского сообщества.

Национальное законодательство, регулирующее сферу деловых отношений

Хотя во многих случаях европейское законодательство имеет преимущественное значение перед национальным законодательством, действует множество национальных законов, в рамках которых компаниям приходится осуществлять свою деятельность. Существует большая вероятность того, что общепринятые национальные законы прошли проверку при рассмотрении дел, которые были выиграны по европейскому законодательству. Подобным же образом дела могут разбираться в судах Соединенного Королевства, поскольку в европейских судах процесс рассмотрения дел является длительным и дорогостоящим. Все аспекты законодательства, определенные ниже, влекут за собой значительные расходы для организаций как B2B, так и для B2C, поэтому крайне важно, чтобы менеджеры знали, что происходит в сфере законодательства в настоящий момент и что произойдет в будущем. Законодательство влияет на каждого члена логистической цепочки, и это влияние может быть как непосредственным, так и косвенным, поскольку стоимость и другие расходы, связанные с проведением судебного разбирательства, затрагивают и розничного торговца, и производителя. Также важным для организаций и для представителей отрасли является участие в обсуждении и

принятии новых законов. Таким образом, они могут вложить свой вклад в формирование нового законодательства и предотвратить или же содействовать принятию законов, которые окажут отрицательное или положительное влияние на деятельность компаний. Количество новых принимаемых законов, норм и правил огромно, подобный рост служит постоянным источником жалоб со стороны компаний по поводу бюрократических ограничений и волокиты, с которыми необходимо бороться, для того чтобы деятельность была эффективной. Говорится о росте расходов, значительных тратах сил и времени, необходимости модифицировать продукты и об ограничениях, что ведет к потере конкурентного преимущества. Более подробную информацию о категориях законов, влияющих на деятельность компаний рынках B2B и B2C, можно найти на сайте книги «B2B-маркетинг» www.booksites.net/wright.

Европейское законодательство

Отдельные страны, отрасли и компании в настоящее время должны действовать в соответствии не только с национальным, но и с европейским законодательством. Во многих случаях законодательство ЕС не принимает во внимание особенности законодательной системы Соединенного Королевства, и именно Европейский апелляционный суд будет последней инстанцией в трудовых и иных спорах. Кажется неизбежным, что по мере роста обращений физических лиц, групп и профсоюзов в Европейский суд национальное законодательство будет все в большей степени приближаться к европейскому.

Европейское экономическое сообщество появилось в 1950 году, в основе его образования лежала идея создания рынка, на котором страны-участницы могли бы осуществлять свободную торговлю, обладая равными правами. Речь шла о создании рынка без торговых ограничений, таких как государственные субсидии, различных условиях для работников, различных методах ведения торговли, усилении бюрократии и т. д. Таким образом, было достигнуто соглашение о необходимости ряда национальных законов, регулирующих сферу торговли, норм и рыночных условий с целью создания равных возможностей, в которых конкуренция основана только на преимуществах товаров и услуг. Со временем к сообществу присоединились другие страны, появились новые сложности и проблемы, требующие политического и законодательного вмешательства. Это вызвало в сообществе, которое сейчас переименовано в Европейский союз, множество противоречий. Так, некоторые политики (преимущественно в Соединенном Королевстве) выразили опасение по поводу того, что рыночная федерация превращается в политическое европейское сверхгосударство, предоставляя европейским судам возможность вмешательства в британское законодательство с последующей потерей национального суверенитета. К европейским законодательным органам относятся:

- **Европейский парламент** – здесь встречаются избранные нами представители: все еще не обладает значительной властью (<http://www.europarl.eu.int>)
- **Совет Европейского союза** – 15 премьер-министров встречаются для обсуждения стратегических директив (<http://ue.eu.int/en/summ.htm>)

- **Европейская комиссия** – здесь сосредоточена реальная власть; 20 членов комиссии обсуждают детали законодательства Европейского союза (<http://europa.eu.int/comm>)
- **Европейский суд** – суд расположен в Люксембурге. 15 судей следят за соблюдением европейского законодательства (<http://curia.eu.int/eu/index.htm>)
- **Европейский международный суд по правам человека** – суд расположен в Страсбурге. Подписанная 4 ноября 1950 года в Риме Европейская конвенция защищает права 800 миллионов человек в 41 стране. В Европейский международный суд по правам человека (1959 год) по вопросам нарушения прав может обратиться каждый житель страны, являющейся членом Совета Европы.

Общемировое законодательство

Существует надежда, что, в конце концов, появится политическое и торговое законодательство на международном уровне, которое будут соблюдать все страны. Этого довольно сложно достичь на уровне торговых блоков, и в некоторых случаях кажется невозможным на уровне мировом. Политики и практики в один голос заявляют, что прогресс в этом отношении возможен только тогда, когда страны будут готовы к заключению взаимовыгодных торговых договоренностей, устранению ограничений и соблюдению договорных обязательств. Пока страны позволяют применение безответственных методов работы, не признают лицензии и патенты, не положат конец пиратству всех видов и не стандартизируют процедуры совместной работы, рост B2B в глобальном масштабе будет ограничен. Поднимаются также и вопросы морального плана, такие как гуманное обращение с рабочими, отказ от детского труда, защита окружающей среды. Некоторые политики говорят о невозможности разрешения всех вопросов, препятствующих этому росту, поскольку при необходимости страны всегда будут ставить национальные интересы выше интересов общемировых. И пока возможна ситуация, в которой некоторые страны (в особенности Китай и США) отказываются подписывать международные соглашения вроде Киотского протокола по защите окружающей среды и сокращению выбросов, а остальные влиятельные страны соглашаются с подобным положением вещей, прогресс будет медленным.

Общемировые законодательные органы

Большинство международных организаций, учрежденных с целью участия в разработке международного торгового законодательства, созданы при помощи ООН. Головной офис ООН расположен в Нью-Йорке и занимается мировыми политическими, социальными, экономическими проблемами и вопросами защиты окружающей среды. В ООН входят представители 191 страны, и это единственный международный орган, обладающий столь широкими полномочиями. Многие считают, что эти «широкие» полномочия носят весьма ограниченный характер и в конечном счете обусловлены готовностью каждой страны время от времени использовать собственные преимущества совместно с преимуществами других стран. Другие говорят о том, что деятельность ООН действительно является эффективной, и страны будут соблюдать международное законодательство по мере того, как преимущества членства будут становиться все более очевидными.

Пример 1.11

Организация Объединенных Наций (ООН)

В состав ООН входят следующие организации:

- ООН – подробную информацию о деятельности организации и странах-членах можно найти на сайте www.un.org
- Система организаций ООН – веб-портал всех сайтов ООН: www.systems.org

Организации, учрежденные ООН с целью содействия развитию B2B-маркетинга между странами:

- **Комиссия ООН по праву международной торговли (ЮНСИТРАЛ)** – рассматривает вопросы международного законодательства (<http://www.un.or.at/uncitral>)
- **Конференция ООН по торговле и развитию (ЮНКТАД)** – как свидетельствует само название, эта организация работает с Международным торговым центром и целью ее деятельности является предоставление помощи развивающимся странам в достижении их экономического потенциала (<http://www.unctad.org>)
- **Международный суд ООН** – учрежден в 1946 году Организацией Объединенных Наций. 15 судей решают споры стран-членов во Дворце правосудия в Гааге (<http://www.icj-cij.org>)
- **Международный торговый центр (МТЦ)** – создан совместно ООН и ВТО в целях оказания развивающимся странам помощи в осуществлении деятельности в области торговли (<http://www.intracen.org>)
- **Всемирная организация интеллектуальной собственности (ВОИС)** – создана для утверждения протоколов в сфере интеллектуальной собственности и прав (музыка, литература, чертежи, дизайн) (www.wipo.org).

Другие органы мировой торговли

К другим органам, учрежденным с целью оказания содействия развитию свободной торговли в мире, относятся следующие организации:

Всемирная торговая организация (ВТО)

Являясь преемником ГААТ*, ВТО представляет собой глобальную международную организацию, занимающуюся правилами и процедурами ведения торговли между государствами. Соглашения ВТО обсуждаются и принимаются большинством государств, ведущих торговую деятельность, и ратифицируются их парламентами. Цель ВТО состоит в поощрении стран-членов к уменьшению и устранению формальных и неформальных барьеров в сфере торговли и оказанию помощи производителям товаров и услуг, экспортерам и импортерам в ведении и совершенствовании их деятельности. В конце 2002 года членами организации являлись

*Генеральное соглашение по тарифам и торговле – международная организация, действующая на базе межправительственного многостороннего договора, в котором содержатся принципы и правила международной торговли, обязательные для стран-участниц. Основными принципами ГААТ являются: обязательное применение во взаимной торговле странами-участницами режима наибольшего благоприятствования, недискриминация, взаимные уступки и снижение таможенных пошлин, взаимность уступок, в том числе политических, ведение внешней торговли на частноправовой основе. – *Примеч. ред.*

146 стран, представители которых проводили регулярные встречи и совещания. Последний «раунд» состоялся в Канкуне в Мексике в 2003 году и не привел к согласию и гармонии. Веб-сайт: www.wto.org.

Организация экономического сотрудничества и развития (ОЭСР)

Членами организации являются 29 богатейших стран мира, разделяющих принципы рыночной экономики, плюралистичной демократии и соблюдающих права человека. Первоначальные 20 членов – страны Западной Европы и Северной Америки. Затем идут Япония, Австралия, Новая Зеландия и Финляндия. Недавно членами организации стали Мексика, Чешская Республика, Венгрия, Польша и Корея. Призвание ОЭСР состоит в создании сильных экономических систем стран-членов организации, повышении эффективности, усовершенствовании рыночных систем, расширении свободной торговли и содействии развитию как государств со сформировавшейся экономикой, так и развивающихся стран. Три десятилетия ОЭСР сосредотачивает свое внимание не только на странах-участниках, но и демонстрирует аналитический подход к государствам, охватывающим рыночную экономику всего мира. Веб-сайт: www.oecd.org.

Диссентеры влиятельных групп

И у ОЭСР, и у ВТО есть свои диссентеры (оппозиционеры), которые утверждают, что подобные типы организаций способствуют манипуляции и эксплуатации как в отношении бедных стран, так и окружающей среды. В прошлом влиятельные группы, такие как *Friends of the Earth* и *Greenpeace*, активно протестовали против проведения встреч и переговоров. Получить дополнительную информацию и ознакомиться с доводами «за» и «против» можно на соответствующих веб-сайтах, включая сайт ВТО.

Пример 1.12

Европейское сообщество и Соединенные Штаты. Торговые разногласия

Европа и США урегулировали длительные разногласия по поводу импорта бананов, усилив угрозу применения санкций в отношении широкого ассортимента европейских предметов роскоши, включая шотландский кашемир.

Паскаль Лэми, торговый уполномоченный Европейского сообщества, отметил, что Вашингтон согласен пойти на компромисс и положить конец политике ответных санкций в разрешении торговых споров. «После многих лет и многочисленных трудностей нам удалось найти точку равновесия всех сторон», – сказал он. Позиции Европейского сообщества по этому вопросу были довольно слабы, поскольку в 1999 году Всемирная торговая организация вынесла решение о том, что Брюссель дискриминирует фруктовые компании США, осуществляющие свою деятельность в Латинской Америке, предоставляя более благоприятные условия производителям бананов прежних европейских колоний в Африке, Карибском и Тихоокеанском бассейнах. Постановление ВТО позволило США установить ответные тарифы на европейские товары роскоши, объем импорта которых составлял 140 миллионов фунтов стерлингов в год. Вашингтон угрожал предпринять конкретные действия, ведущие к неопределенности и политическому давлению, в отношении ас-

сортимента товаров, импортируемых из Европы, от шотландского кашемира и свинцовых аккумуляторов до модных французских аксессуаров. Согласно достигнутому соглашению санкции будут отменены 1 июля.

Страны «большой семерки» и «большой восьмерки»

«Большая семерка» стартовала как неформальный форум лидеров развитых демократических стран, целью которого являлось обсуждение основных экономических вопросов. У «большой семерки» нет конституции, устава, договора, нет даже штаб-квартиры. Она в большей степени напоминает частный клуб, чем международную организацию. Новые члены могут вступать в организацию только по приглашению, будучи демократически стабильными крупными государствами с глобальными перспективами. К ним относятся Соединенное Королевство, Франция, Германия, Италия, Япония, Канада и США. С 1994 года принимать участие в политических дискуссиях позволено России, что превратило «большую семерку» в «большую восьмерку». Основное различие между организацией «большой восьмерки» и другими международными организациями заключается в относительно небольшой численности стран-участниц и неформальном характере. Вместе страны «большой восьмерки» представляют собой более половины мировой экономики, но группа все еще слишком мала для принятия оперативных решений. На протяжении последнего десятилетия «большая семерка» способствовала преобразованию России в демократическое государство с рыночной экономикой, завершению многосторонней либерализации торговли в Уругвае и созданию ВТО. Группа выступила также с предложением о смягчении долга беднейших стран, содействовала достижению основных международных договоренностей в отношении изменения климатических условий, биологической вариативности и чрезмерного промысла в открытом море.

«Группа шестнадцати» и «группа двадцати двух»

Созданная в 2000 году, «группа двадцати двух» представляет собой новый саммит, в состав которого входят министры финансов «большой семерки» и 15 министров других стран Азии, Африки, Восточной Европы и Латинской Америки. «Группа шестнадцати» является группой шестнадцати развивающихся стран, основанной в 1990 году с целью построения более стабильных и тесных взаимоотношений между развивающимися странами и решения вопросов, связанных с дисбалансом в мировой торговле. (Эти типы групп постоянно развиваются в соответствии с требованиями, связанными с изменениями, происходящими на глобальном уровне.)

Международный валютный фонд (МВФ)

В Международный валютный фонд входят члены, представляющие 182 страны. Цель МВФ заключается в содействии международной торговле. МВФ устанавливает валютные курсы, издает специальные права заимствования, способствующие разрешению проблем с платежами, предлагает массу информации и отчетов об экономической деятельности во всем мире. Веб-сайт: www.imf.org

Группа Международного банка

Группа Международного банка объединяет членов из более чем 180 стран. Была образована в 1945 году для оказания помощи пострадавшим странам. Предоставляет капитал для осуществления проектов в развивающихся странах. Веб-сайт: www.worldbank.org

■ Торговые барьеры

Торговые ограничения между странами могут принимать различные формы. Большинство из существующих ныне препятствуют успешному развитию рыночных экономик. Политическое волеизъявление в современном мире заключается в стремлении работать совместно для обеспечения более полного доступа к рынку. Для этого необходимо устранить барьеры в коммерции и содействовать развитию международной торговли для обеспечения более эффективного функционирования рынков. Тарифные и нетарифные барьеры для ограничения торговли включают следующее:

- Квоты на импорт, ограничительные лицензионные системы, субсидии как на экспортные товары, так и на товары отечественного производства (например, страна поддерживает собственную авиационную промышленность с помощью значительных субсидий). Различный размер налогов, например НДС и акцизный сбор, которые обуславливают более низкие цены на товары в одной стране по сравнению с другой (например на алкоголь и сигареты).
- Защита наемных работников. Например, наемного работника в Соединенном Королевстве уволить проще, чем в Германии.
- Валютные курсы. Например, колебания валютных курсов, часто по спекулятивным соображениям, может сделать торговлю между странами весьма проблематичной. Евро в настоящее время заменил валюту 12 стран, и их число увеличивается.
- Бюрократизм и канцелярщина. Например, Франция требует, чтобы весь импорт видеокассет проходил через один город, что, естественно, вызывает задержку. Традиции и привычки, обусловленные культурой. Например, отказ совершать покупки в организации, которая не входит в известную сеть. Различные технические требования и промышленные стандарты. Например, иные требования к автомобильным выбросам, загрязняющие атмосферу, в Японии; мошенничество и коррупция (с этим связан аспект стандартизации уголовного законодательства Европейского союза).

Пример 1.13

Торговые соглашения, целью которых является устранение барьеров

Торговые соглашения, принятые недавно, в частности Северо-Американское соглашение о свободной торговле (*NAFTA*) 1993 года, членами которого стали США, Канада и Мексика, многостороннее соглашение ВТО – Уругвай (*WTO-UR*) 1994 года, направлены на устранение ограничений в сфере торговли сельскохозяйственной продукцией и другими товарами. Торговые барьеры включают тарифы (налоги на импортируемую продукцию), а также множество нетариф-

ных мер, которые накладывают ограничения на торговлю, включая квоты на импорт, ограничительную лицензионную систему, субсидии как на экспорт, так и на продукцию отечественного производства. До заключения этих соглашений эти типы тарифных и нетарифных барьеров служили основной темой споров между странами в отношении обеспечения доступа к рынкам.

Международная стандартизация

В мире четко обозначалась тенденция стандартизации способов взаимодействия B2B-организаций между собой и правительством, направленной на повышение эффективности деятельности. Различные уровни технологического и экономического развития, культурные особенности, условия рынков, промышленная политика государства привели к возникновению несоответствий и несовместимости в разработке стандартов. Так, во многих случаях в различных странах существуют разные стандарты в отношении одной и той же продукции. Чрезмерное количество различных стандартов затрудняет деятельность импортеров и экспортеров. Существование несогласованных стандартов может привести к возникновению так называемых технических барьеров для торговли, которые отчасти могут тормозить торговые потоки. Следовательно, в мировом сообществе существует необходимость согласования мировых стандартов, способствующего эффективности процесса международной торговли.

Соглашения по техническим барьерам для торговли должны гарантировать, что нормы, стандарты, процедуры тестирования и сертификации не используются как повод для протекционизма и не создают препятствий, которые не являются необходимыми. По мере увеличения доли промышленных продуктов в общемировом экспорте контроль качества в соответствии с международными стандартами приобретает исключительное значение. Все больше развивающихся стран входят на мировой рынок, и их успех будет зависеть от способности соответствовать стандартам в многочисленных областях и системе измерений, принятой на международном уровне.

Международные органы стандартизации

Международная организация по стандартизации *ISO* (www.iso.ch) – неправительственная организация, основанная в 1947 году в целях содействия разработке стандартов в сфере деловой активности. *ISO* является международной федерацией национального органа стандартизации, в работе которой участвуют представители 130 стран. Миссия организации состоит в следующем: «Способствовать развитию стандартизации и связанных с этим видов деятельности в мире с целью повышения эффективности процесса обмена товаров и услуг, а также развития сотрудничества в сферах интеллектуальной, научной, технологической и экономической деятельности».

Стандарты представляют собой задокументированные соглашения, содержащие техническую спецификацию или другие точные критерии, используемые как правила, руководства, определения характеристик, свидетельствующие о том, что

материалы, продукты, процессы и услуги соответствуют своему назначению. Например, формат кредитных, телефонных и смарт-карт разработан в соответствии с международными стандартами *ISO*. Соблюдение требований стандарта, который определяет такие характеристики, как оптимальная толщина (0,76 мм), позволяет использовать продукт во всех странах мира. Таким образом, международные стандарты упрощают жизнь и способствуют повышению эффективности и надежности товаров и услуг, которые мы используем. Более подробную информацию вы можете найти на сайте *ISO*.

Торговые блоки и Европейский союз

В мире формируются торговые блоки – группы стран, объединившиеся с целью построения взаимовыгодного торгового партнерства. Если страна не является членом торгового блока, это может отрицательно сказаться на ее развитии, поскольку подобное членство предполагает выгодные условия торговли. В Европейский союз входят 15 стран-членов, общий рынок которых – 370 миллионов человек. 60 % общего объема импорта и экспорта Соединенного Королевства идет через страны Европейского союза, и для некоторых организаций этот факт является частью повседневной жизни. Для многих B2B организаций аспекты, связанные с членством в Евросоюзе, являются наиболее привлекательными. Это особенно верно в том случае, когда компания экспортирует или импортирует свою продукцию, сотрудничая с любой из 15 существующих стран-участниц (в ближайшее десятилетие их число должно возрасти до 24). Существуют многочисленные проблемы, связанные с членством Соединенного Королевства в Европейском союзе, и вызванные этим политические споры не утихают на страницах прессы. В частности, среди прочего поднимаются вопросы, не было бы более выгодно для страны вести торговлю за пределами ЕС не в качестве участника европейской организации, не теряет ли страна суверенитета в сфере формирования законодательства и принятия решений, целесообразно ли отказаться от фунта и перейти на евро (в момент написания этой книги евро стал национальной валютой 12 стран).

Пример 1.14

Европейский союз

При создании Европейского союза ключевая идея заключалась в разработке единого свода торговых правил, введении единых тарифов и административных процедур, применяемых на едином рынке.

Настоящие члены: Австрия, Бельгия, Дания, Финляндия, Франция, Германия, Греция, Ирландия, Италия, Люксембург, Нидерланды, Португалия, Испания, Швеция, Соединенное Королевство.

Население: 375,9 миллиона (1999 г.).

ВВП: 8 458,3 миллиарда фунтов (1999 г.).

Мировая торговля в процентном соотношении с ВВП: импорт – 9,7%; экспорт – 9,5%. (1999 г.).

Импорт: 818,9 миллиарда фунтов, 18,2%; экспорт – 804 миллиардов фунтов, 19,2%.

Расширение ЕС

В марте 1998 года в ЕС официально начат процесс, делающий возможным его дальнейшее расширение. В число стран-кандидатов входят 13 государств: Болгария, Кипр, Чешская Республика, Эстония, Венгрия, Латвия, Литва, Мальта, Польша, Румыния, Словацкая Республика, Словения, Турция. Вхождение этих стран в ЕС увеличит его население на 105 миллионов жителей и вызовет необходимость принятия наследия различных культур и исторического прошлого этих стран. Ожидается, что эти страны присоединятся к ЕС к 2006 году.

Европейское законодательство

Членство в торговых блоках делает обязательным принятие европейского законодательства, что в некоторых случаях связано с преобладанием последнего над законодательствами национальными. Изданные законы отражают миссию ЕС, заключающуюся в устранении торговых барьеров и обеспечении роста экономической деятельности; законы направлены также на повышение уровня социального и морального благосостояния.

В2В-преимущества и недостатки, связанные с членством в ЕС

Членство в торговых блоках связано с определенными преимуществами и недостатками, некоторые из которых приводятся ниже:

Преимущества

- единый рынок, число потребителей которого превышает 370 миллионов;
- возможности экономии масштаба, приобретения знаний и сотрудничества с экономически развитыми странами;
- устранение как формальных, так и неформальных барьеров для торговли;
- гибкость и свободное движение товаров, услуг, человеческих ресурсов, компаний по всему ЕС;
- единая валюта (евро), которая делает возможным сравнение затрат и цен и облегчает проведение расчетов.

Недостатки

- потеря национального суверенитета по вопросам политического, юридического и экономического характера;
- централизованное принятие макроэкономических решений, таких как определение процентной ставки, без учета обстоятельств отдельных стран;
- ограничения в торговле со странами, не являющимися членами ЕС, такими как США;
- единая валюта ЕС не отражает национальных потребностей;
- экономические и социальные проблемы отдельных стран требуют различного подхода со стороны правительства.

Экономические системы

Все страны используют ресурсы для производства товаров и услуг с целью их конечного потребления гражданами этих стран как в частном, так и в государ-

ственном секторе. Однако экономисты признают, что эти ресурсы являются ограниченными, в то время как масштабы потребления этих ресурсов, как правило, неограниченны. Это привело к значительным политическим различиям в методах эффективного и производительного размещения государством своих ресурсов в интересах общества. Эти различия приведены ниже:

1. Плановая экономика.
2. Рыночная экономика.
3. Комбинированная экономика.

Плановая экономика

Для плановой экономики характерна определенная степень государственного контроля, где решения о размещении ресурсов в масштабах макроэкономики и производимых товаров и услуг принимаются централизованными органами власти. Этот тип экономики, как правило, ассоциируется с работами Карла Маркса, развитием коммунизма и авторитарными политическими режимами. Прогнозы будущих показателей спроса и предложения специализированных и потребительских товаров берутся за основу для составления перспективных планов на период от пяти до десяти лет. Политики и государственные служащие пытаются спрогнозировать будущие потребности страны как в промышленных товарах и услугах (например капитальное оборудование, энергия, услуги коммуникации), так и в потребительских товарах и услугах (например продукты питания, автомобили, телевизоры) на определенный период, а затем организуют и координируют сотрудничество организаций для достижения прогнозных целевых показателей.

Однако существуют эмпирические доказательства, свидетельствующие о том, что плановому, централизованному макроэкономическому подходу недостает эффективности и производительности, которые присущи рыночной экономике, где спрос и предложение товаров полностью регулируется конечным потребителем. Когда была разрушена Берлинская стена и Западная Германия (рыночная экономика) воссоединилась с Восточной Германией (плановая экономика), экономика Западной Германии оказалась в десять раз продуктивнее Восточной.

Можно утверждать, что в плановой экономике B2B-маркетинг не является необходимым, поскольку спрос и предложение товаров и услуг полностью регулируются не покупателями (хотя их точка зрения может приниматься в расчет), а политическими решениями. Несмотря на то что для успешной деятельности предприятия может требоваться промышленная продуктивность, оно должно снискать расположение влиятельных политических сил. Таким образом, страны Восточного блока, такие как Польша, Чешская Республика, Венгрия, Словения, Эстония, Латвия и т.д. постепенно отказывались от плановой экономики и переходили к системе, принятой в так называемом свободном мире. Даже правительство Китая, последней и самой мощной из прежних коммунистических стран, успешно внедрило экономику свободного рынка во многих областях этой огромной и густонаселенной страны, например в провинции Шеньжень.

Пример 1.15

Китай возлагает большие надежды на частный сектор

Китай, частный бизнес в котором был в прошлом нелегальным и грозил самыми пагубными последствиями, уделяет большое внимание развитию этой сферы экономики, придав ему законный статус и назвав его важной частью социалистической рыночной экономики. Ранее конституция рассматривала частный бизнес лишь как дополнение к социалистической государственной экономике. С середины 1950-х годов вплоть до процесса реформы, который был начат 20 лет назад премьер-министром Китая Денгом, капитализм был полностью вне закона. Даже после повторного появления частных предприятий в конце 1970-х годов их владельцы на протяжении нескольких лет подвергались риску тюремного заключения как спекулянты. Как и в случае проведения многих других реформ, предприятия развивались благодаря снятию запрета, а не потому, что подобная деятельность поощрялась правительством. До внесения изменений в конституцию в 1988 году наем более чем 8 работников рассматривался как криминальная эксплуатация. Частный сектор развивается быстрыми темпами, и в настоящее время его доля в ВВП, согласно официальным статистическим данным, составляет 15%. Принимая во внимание масштабы теневой экономики Китая, эта цифра может быть гораздо выше.

«За» и «против» плановой экономики

- Обеспечивает сбалансированный подход к решению проблем всех частей экономики, включая промышленность, розничную торговлю, здравоохранение, социальное обеспечение.
- Рыночные экономики не всегда эффективны в плане обеспечения социальных потребностей населения.
- Возможно принятие решений, направленных на достижение краткосрочных политических преимуществ, обусловленных политической целесообразностью.
- Может способствовать процветанию взяточничества и коррупции, поскольку заключение контрактов не всегда обусловлено практической необходимостью, а зачастую зависит от решения чиновника.
- Бюрократия, распространенная в государственных органах власти, может замедлять процессы.
- Экономика не способна быстро реагировать на изменения спроса и предложения.
- Требует прогнозирования по своей природе, может привести к появлению нежелательных продуктов и услуг.

Рыночная экономика

Сторонники рыночной экономики утверждают, что плановая экономика связана со слишком существенным вмешательством со стороны местных властей и правительства и решения зачастую принимаются исходя из политических, бюрократических соображений и связаны с коррупцией, а не обусловлены социальной

необходимостью. Решения о том, что должно и что не должно производиться, принимаются на основе долгосрочного прогнозирования спроса, результаты которого (в силу неопределенности будущего) зачастую оказываются ненадежными, вызывая дефицит одних товаров и переизбыток других. Приверженцы рыночных отношений убеждены в том, что рынки будут более эффективными, если их оставить компаниям и менеджерам частного сектора, в котором существует значительная конкуренция. Взаимодействие спроса и предложения продуктов и услуг (известное как законы спроса и предложения) диктуется потребителями на свободном насыщенном рынке, в котором вмешательство государственного сектора сведено к минимуму или отсутствует вообще (см. Адам Смит. «Благосостояние наций», www.adamsmith.org).

Так, если достаточное количество потребителей хотят приобрести цифровые телевизоры и готовы за них платить, то частные компании, заинтересованные в получении прибыли, поставят этот товар по конкурентной цене. И наоборот, если потребительский спрос на цифровые телевизоры падает, количество этого товара на рынке уменьшится и, в свою очередь, компании – производители этой продукции будут вынуждены либо переключиться на производство новых товаров, определяемых в результате исследований потребительского спроса, или уйти из этого бизнеса. Эта же логика применима ко всему ассортименту товаров и услуг, причем окончательное решение о производстве товаров бренда остается за потребителем. В таком случае затраты и ущерб являются минимальными, а производиться будут товары, пользующиеся спросом. Теория свободного рынка обуславливает необходимость маркетинга на всех уровнях B2B-операций.

Пример 1.16

Доминирующая концепция

Капитализм и идея свободных рынков являются в настоящее время доминирующей концепцией во всех развитых экономических системах. Объединения, подобные «большой семерке», Всемирной торговой организации и Организации экономического сотрудничества и развития, проводят регулярные встречи, целью которых являются устранение барьеров для торговли и поощрение нестесненной торговли между странами-участницами.

«За» и «против» рыночной экономики

- Спрос и предложение определяются потребностями и пожеланиями потребителей.
- Поощряет конкуренцию как движущую силу эффективности, производительности и выбора.
- Минимизирует экономические расходы, снижает уровень затрат и цены, стимулирует массовый спрос.
- Компании вынуждены быстро реагировать на меняющиеся потребности клиентов с целью обеспечения продаж и прибыли.
- Краткосрочные потребности организации могут привести к возникновению долговременных экологических проблем.

- Может привести к изоляции бедных, нуждающихся слоев населения, потребителей с нестабильным финансовым положением, которые вынуждены покупать только основные продукты.
- Производство товаров и услуг может быть обусловлено непродолжительным потребительским спросом, а не долгосрочными социальными потребностями.
- Политика невмешательства (либеральный стиль) может привести к процветанию взяточничества, коррупции и возникновению других антиконкурентных тенденций, противоречащих интересам потребителей.

Комбинированная экономика

На практике все рыночные экономики являются комбинированными и представляют собой сочетание элементов плановой и рыночной экономики. В действительности разница между плановой и рыночной экономикой не является столь абсолютной, как это описано ранее. Вмешательство государственных органов в рыночную экономику посредством введения законов, норм и кодексов представляется необходимым:

1. Для ограничения дальнейшего роста капиталистической (кажущейся естественной) монопольной тенденции организации на свободном рынке. Этот рост вызван взаимозависимым развитием, а также слияниями и приобретениями и ведет к потере эффективности, обусловленной конкуренцией.
2. Для защиты потребителей от недобросовестной эксплуатации со стороны влиятельных и более информированных организаций.

«За» и «против» комбинированной экономики

- Обладает преимуществами, присущими рыночной экономике, одновременно обеспечивая контроль над некоторыми неблагоприятными аспектами со стороны правительства.
- Слишком сильным может быть соблазн политического вмешательства, ведущего к неэффективности рынка.

Роль правительства

Объем и уровень вмешательства правительства в свободную рыночную экономику в разных странах отличаются и обычно обусловлены политическими соображениями. Многие страны все в меньшей степени самостоятельно решают экономические вопросы, поскольку становятся членами крупных торговых союзов, таких как Европейский союз, Северо-Американское соглашение о свободной торговле (NAFTA), Ассоциация государств Юго-Восточной Азии (ASEAN), и принимают ту или иную форму централизованного планирования.

Пример 1.17

Продажа государственных активов

До 1979 года Соединенное Королевство обладало крупнейшим в Европе сектором государственных предприятий. Затем правительство Консервативной

партии предприняло экстенсивную программу приватизации. В период между 1979 и 1995 годами в частные руки было продано государственных активов компаний на сумму свыше 50 миллиардов фунтов. Приводился довод, что, находясь в частной собственности, они будут более эффективными. К числу организаций относились *British Airways*, *British Telecom*, *British Steel*, *British Railways* – компании, осуществляющие свою деятельность в сфере производства электроэнергии, водоснабжения, коммунального газоснабжения, а также выполняющие многочисленные административные функции. Доля занятости в государственном секторе упала с 7,2 до 2%. Как ликвидные можно рассматривать даже товары и услуги государственного нерыночного сектора, относящиеся к сфере здравоохранения, пенитенциарной системе и т. д., даже если они не рассматриваются как таковые в настоящий момент.

Правительства в большей или меньшей степени принимают также участие в регулировании экономики в целях недопущения несправедливой конкуренции среди участников рынка из-за монополистической ситуации или эксплуатации и манипуляции потребителей. Многие правительственные и квазиправительственные* органы (так называемые *quango* – комитеты, назначенные правительством, но работающие независимо от него), такие как Комиссия по конкуренции (www.competition-commission.org.uk) и Управление добросовестной конкуренции OFT (www.offt.org.uk) существуют для регулирования и надзора за справедливыми условиями на рынке. О некоторых таких органах более подробно говорится ниже.

Правительство оказывает также воздействие на рынок посредством выделения средств на социальное обеспечение, здравоохранение, оборону, полицию, содержание дорог и утилизацию отходов. В развитых странах приблизительный уровень затрат правительства в процентном соотношении от ВВП составляет в среднем 45%. Однако этот уровень может достигать примерно 55% в Швеции, 40% в Соединенном Королевстве и составлять всего лишь 33% в США. В Соединенном Королевстве при планируемом ВВП свыше 900 миллиардов в 2002 году эта сумма составляет приблизительно 360 миллиардов фунтов стерлингов. Далее в этой книге мы обсудим важность правительств как клиентов, приобретающих B2B-продукты и услуги.

Регулятивные органы свободного рынка

Многие страны сейчас понимают необходимость учреждения регулятивных органов для осуществления мониторинга и контроля взаимодействия спроса и предложения, обеспечивающих, насколько это возможно, максимально эффективную работу рынка.

Комиссия по конкуренции

Комиссия по конкуренции (www.competition-commission.org.uk) – независимый общественный орган, учрежденный Законом о конкуренции 1998 года. Эта орга-

*Квази (от лат. *quasi* – якобы, как будто) – часть сложных слов, соответствующая по значению словам «минимал», «ненастоящий» – *Примеч. ред.*

низация пришла на смену Комиссии по монополиям и слияниям 1 апреля 1999 года и выполняет две основных функции:

1. Разбирает запросы по делам, переданными другими органами, занимающимися вопросами конкуренции в Соединенном Королевстве (Управление добросовестной конкуренции [OFT] и Министерство торговли и промышленности [Department of Trade and Industry]). Как правило, это проблемы, касающиеся монополий, слияний и экономического регулирования деятельности предприятий общественного пользования. Обладает полномочиями прекратить деятельность, если сочтет таковую антиконкурентной и/или связанной со злоупотреблением доминирующей позицией на рынке, налагать штрафы и наказания вплоть до тюремного заключения.
2. Имеет апелляционный суд, рассматривающий дела, переданные на апелляцию после вынесения решения генеральным директором по вопросам добросовестной конкуренции и органами, регулирующими деятельность предприятий общественного пользования в отношении нарушения правил и запретов, содержащихся в Законе относительно антиконкурентных соглашений и злоупотребления доминирующим положением.

Пример 1.18

Interbrew – Комиссия по конкуренции в действии

Interbrew – бельгийская пивоваренная компания, производящая пиво *Stella Artois*, потеряла четверть своей стоимости на европейских фондовых биржах после того, как правительство блокировало приобретение компаний пивоваренного предприятия *Bass*. Поддерживая выводы Комиссии по конкуренции, Стефен Байерс, секретарь по вопросам торговли, постановил, что «слияние этих двух компаний может пойти вразрез с общественными интересами». По данным комиссии, слияние увеличит долю рынка *Interbrew* до 33–38%, делая ее крупнейшей британской пивоваренной компанией, и приведет к установлению монополии двух крупнейших компаний наряду с *Scottish & Newcastle*.

Согласно постановлению правительства *Interbrew*, по утверждению которой ее доля рынка составляла лишь 32%, теперь должна продать *Bass Brewers* «покупателю, одобренному генеральным директором по вопросам добросовестной конкуренции (Джоном Викарсом)». Акции, которые до принятия решения продавались по 37,30 евро, немедленно упали почти на 20% до 29 евро, ниже свободной цены по 33 евро за акцию. Большинство аналитиков уверены, что мистеру Пауэллу придется продать акции, возможно, со значительным ущербом. По утверждению одного из экспертов, компания вряд ли получит более 1,8 миллиарда фунтов. За месяц Хьюго Пауэлл теряет 500 миллионов фунтов и значительную часть доверия как менеджер.

Управление добросовестной конкуренции (OFT)

OFT (www.ofi.org.uk) учрежден для стимулирования конкуренции и обеспечения защиты интересов потребителей. В организацию может обратиться каждый, если считает, что компания действует противозаконным образом. Сфера деятельности организации включает следующее:

- Мониторинг рынков и предоставление консультаций.
- Информирование клиентов, повышение стандартов по защите прав потребителей, обнаружение недобросовестных условий контрактов, заключенных с потребителями.
- Рассмотрение потребительских кредитов, лицензирование кредитования.
- Контроль деятельности агентов по продаже недвижимости, выявление недобросовестной рекламы.
- Предоставление консультаций по новому законодательству в сфере конкуренции, европейскому законодательству по вопросам конкуренции и другим международным вопросам.
- Другие аспекты конкуренции.

Пример 1.19

Управление добросовестной конкуренции (OFT) в действии

Шотландская издательская группа была оштрафована OFT больше чем на 1,3 миллиона фунтов за попытку вытеснить из бизнеса газету-конкурента. По утверждению OFT, *Aberdeen Journals*, издатель газет *Press & Journal* и *Evening Express*, преднамеренно занижал расценки на размещение рекламы, с тем чтобы вытеснить с рынка газету *Aberdeen and District Independent*. OFT поддержала жалобу в отношении «проведения кампании, отличающейся хищническим поведением, издательством *Aberdeen Journals* против периодического издания свободной газеты *Aberdeen and District Independent*».

Федеральная торговая комиссия (FTC)

Федеральная торговая комиссия *FTC* (www.ftc.gov), США, является аналогом Комиссии по конкуренции Соединенного Королевства. Целью организации является защита потребителя и конкурентоспособного рынка. Комиссия, так же, как и аналогичный орган, действующий в Соединенном Королевстве, обладает теми же полномочиями при наложении штрафов и вынесении приговоров относительно сроков тюремного заключения за правонарушения. Федеральная торговая комиссия является ярким защитником принципов свободной торговли и соблюдения норм и правил. Однако некоторые аналитики считают, что деятельность комиссии носит весьма избирательный характер и ее действия в случае нарушения закона о конкуренции не всегда являются эффективными.

Пример 1.20

Полномочия Федеральной торговой комиссии

Федеральная торговая комиссия единогласно проголосовала за слияние *Phillips Petroleum* и *Conoco*. Планируемое слияние стоимостью 15,1 миллиарда долларов (9,8 миллиарда фунтов) приведет к образованию третьей по величине крупнейшей нефтегазовой компании США. Однако сделка была одобрена при условии, что два энергетических гиганта продадут нефтеперерабатывающие заводы в Юте и Колорадо, а также некоторые предприятия в Миссури, Иллинойсе, Нью-Мексико, Техасе и Вашингтоне.

Федеральная торговая комиссия США (FTC) рассматривает повышение цен двумя крупнейшими мировыми производителями самолетов – компаниями *Boeing* и *Airbus*. Подозрения возникли тогда, когда обе компании одновременно повысили цены до одного и того же уровня. Если предположения подтвердятся, компаниям грозят крупные штрафы.

Федеральная торговая комиссия решила возбудить судебное дело против крупнейшего мирового производителя компьютерных микросхем компании *Intel* в связи со злоупотреблением положением монополиста в данной сфере. *Intel* производит микросхемы, на которых работают четыре компьютера из пяти. Компанию обвинили, с одной стороны, в том, что она вынуждает своих поставщиков и клиентов к совместному использованию технической информации и, с другой стороны, удерживает информацию, которая может повлиять на ее положение монополиста. Компания является одной из двух доминирующих организаций на рынке персональных компьютеров. Против второй – компании *Microsoft* – уже выдвинуты обвинения в антиконкурентном поведении.

Европейская комиссия по конкуренции

Закон о конкуренции Европейского союза действует и на территории Соединенного Королевства, тем не менее следует помнить, что до его вступления в силу на торговлю между странами влияют определенные факторы. Основная ответственность за обеспечение соблюдения правил конкуренции на этом уровне возлагается на Европейскую комиссию, хотя стороны могут полагаться на европейское законодательство в судебных разбирательствах, проводимых в этой стране.

Другие регулирующие органы рынка Соединенного Королевства

- Управление по финансовому регулированию и надзору (бывшее *SIB*) (www.fsa.org.uk) представляет собой орган, который, в конечном итоге, будет осуществлять общее регулирование рынков финансовых услуг, поглощая все другие организации (включая *IMRO*, *PIA* и *SFA*).
- Агентство по стандартам продовольственных товаров (Соединенное Королевство) – независимый орган, назначенный правительством, учрежденный в 2000 году в целях защиты прав потребителей и обеспечения высоких стандартов продуктов питания, предлагаемых на продажу (www.foodstandards.gov.uk).
- Защита информации (Соединенное Королевство) – защита авторских прав. По закону информация может храниться как в документальном, так и в недokumentальном виде, и все организации должны соблюдать законодательство при применении прав общественного пользования (www.dataprotection.gov.uk).
- Национальное финансово-ревизионное управление – организация, осуществляющая контроль за общественными расходами, проводит мониторинг всех расходов правительственных органов Соединенного Королевства (www.nao.gov.uk).

Органы государственного регулирования

Приватизация предприятий в прошлом крупного государственного сектора и других организаций зачастую связана с переходом из государственного в частный

сектор естественных монополий, осуществляющих деятельность в сфере производства электроэнергии, водо- и газоснабжения, телекоммуникаций. Во многих случаях эти компании будут продолжать получать крупные суммы от правительства в форме субсидий. Для предотвращения злоупотреблений положением монополиста, ценовой эксплуатации потребителей, обеспечения конкуренции на этих рынках правительства учреждают влиятельные регулятивные органы, осуществляющие надзор над соответствующими отраслями. Эти регулятивные органы наделены полномочиями, позволяющими контролировать многие сферы деловой активности. Так, они могут диктовать уровень повышения цен, а в некоторых случаях влиять на их понижение, настаивать на использовании определенных активов, например трубопроводов и кабелей (позволяя таким компаниям, как *Dixons* и *Sainsbury's*, продавать газ и электричество), и ограничивать доступ к определенным рынкам. Во многих случаях внедрение подобных мер связано с некоторыми сложностями, поскольку эти открытые публичные компании с ограниченной ответственностью, находящиеся на текущий момент в частной собственности, борются за положение на рынке.

Мнение большинства сводится к тому, что в подобной ситуации регулятивная власть сосредотачивается в руках небольшого количества лиц, что угрожает более интенсивным политическим вмешательством.

Регулирующие органы

В Соединенном Королевстве существуют следующие регулирующие организации:

- *OFTEL* – наблюдательный орган, упорядочивающий деятельность в сфере телекоммуникаций. Несет также ответственность за вещательные передачи. Цель состоит в предоставлении потребителям оптимальных условий, обеспечивая максимальное качество и его соотношение с ценой услуг. Учрежден правительством, но осуществляет деятельность независимо. Возглавляется генеральным директором по телекоммуникациям, который назначается министром торговли и промышленности (www.oftel.org).
- *OFGEM* – управление рынками газа и электроэнергетики, регулирует газовую промышленность и электроэнергетику Соединенного Королевства. Обеспечивает выбор и ценность для всех потребителей газа и электричества посредством поощрения конкуренции и упорядочивания деятельности монополий (www.ofgem.gov.uk).
- *OFWAT* – налаживает деятельность в сфере водного хозяйства и очистки сточных вод, осуществляя контроль за качеством, защищая интересы потребителей и запрещая норму прибыли на инвестированный капитал в отрасли (www.ofwat.gov.uk).
- *ORR* – регулирует деятельность железнодорожных компаний, является независимым государственным органом, осуществляющим надзор над железными дорогами Соединенного Королевства (www.rail-reg.gov.uk).
- *Postcomm* – управление связи (www.postcomm.gov.ua).
- *OFCOM* – новый орган, регулирующий сферу телевидения и радиовещания Соединенного Королевства. *OFCOM* образован в результате слияния пяти организаций: *OFTEL*, *Radiocommunications Agency*, *Radio Authority*, *Independent Television Commission*, *Broadcasting Standards Commission* (www.ofcom.org.uk).

Пример 1.21

Новый влиятельный регулирующий государственный орган

Появился новый влиятельный регулятивный государственный орган. Учрежден *OFCOM* (*Office of Communications* – управление связи), заменяющий пять ныне существующих органов, включая *Independent Television Commission*, *Broadcasting Standards Commission* и *OFTEL*, упорядочивающий деятельность компаний в сфере телекоммуникаций. Перед *OFTEL* стоит важнейшая задача регулирования деятельности в области радиовещания, телекоммуникаций и Интернета в Соединенном Королевстве. Возникает вопрос, не является ли поставленная задача слишком обширной для одной организации и достаточными ли являются ее полномочия, чтобы контролировать столь разностороннюю и мощную отрасль.

К сильным и слабым сторонам новой организации можно отнести следующее:

Сильные стороны:

- Препятствует злоупотреблению монополистическим положением на рынке
- Защищает интересы потребителя
- Контролирует цены и качество
- Ограничивает чрезмерные прибыли

Слабые стороны:

- Реагирует на непродолжительное политическое и популистское давление
- Не позволяет менеджерам действовать в соответствии с рыночными принципами
- Ограничивает прибыль, вкладываемую в долгосрочные капитальные инвестиции

Омбудсмен, или уполномоченный по правам человека

Наряду с регулятивными органами во многих странах существуют так называемые омбудсмены – лица, назначенные правительством для разбора жалоб частных лиц на государственные органы. Примером является *UK Parliamentary and Health Service Ombudsman* (www.ombudsman.org.uk), который бесплатно рассматривает жалобы с правом определения компенсаций при соответствующих обстоятельствах.

(Более подробную информацию о роли и деятельности омбудсменов можно найти на вышеуказанных сайтах.)

Часть 3 Классификация рынка

Сегодня весь мир можно рассматривать как потенциальный рынок, на котором продаются и покупаются продукты и услуги. Растущий спрос на промышленные товары и услуги, движимый увеличивающимися потребностями развитых, развивающихся и слаборазвитых стран, стремлением правительства открывать рынки

и внедрять способствующие решению этой задачи технологические ноу-хау, наблюдается во всех точках земного шара. Действующие и потенциальные рынки переходят с регионального на национальный уровень и все стремительнее завоевывают мировой рынок. Все B2B-компании независимо от их размера должны теперь воспринимать источники снабжения, клиентов, рынки и конкуренцию в мировом масштабе или же в противном случае рискуют потерять конкурентное преимущество.

Для наглядности рынки можно классифицировать по размерам и географическим регионам. Попытка такой классификации приводится далее. Этот подход, вероятно, более эффективен по отношению к B2C, чем к B2B-рынкам, поскольку полнее отражает демографическое распределение и сегменты клиентов, облегчая задачу входа на рынок розничным торговцам. Что касается B2B-рынков, здесь с точки зрения конкурирующих участников границы воспринимаются как более условные, поскольку покупатели и поставщики определенной отрасли, зачастую немногочисленные и рассредоточенные по большой территории, будут продавать и приобретать продукцию однократно или постоянно у любой организации, которую они сочтут подходящей, независимо от ее местоположения. Развитию этой тенденции способствует рост технологий. Однако между рынками существуют определенные различия, которые обсуждаются далее под следующими заголовками: «Региональные рынки», «Национальные рынки» и «Глобальные рынки».

■ Региональные рынки для промышленных товаров и услуг

Региональные рынки – это рынки, расположенные в пределах определенных областей. Их можно классифицировать по городам, странам, штатам, областям и регионам. Небольшие компании могут работать исключительно на региональных рынках, в некоторых случаях продавая товары и услуги только одному клиенту. Более крупные компании могут функционировать на региональных, национальных и международных рынках. Региональные рынки обладают определенными характеристиками, которые необходимо принимать во внимание, если компания намерена добиться успеха в B2B-маркетинге.

- Региональные рынки разных стран и в пределах одной страны могут отличаться в зависимости от культуры и бизнес-потребностей, но по мере того, как рынки принимают все более однородный характер, эти различия постепенно стираются. Так, бизнес на севере Англии требует иного подхода, чем ведение деятельности в южных регионах.
- Иногда отрасли группируются по зонам, например обувная промышленность в Нортгемптоне, машиностроительная в Лугоне, отрасль электроники в Силиконовой долине и т. д.
- Государственные и негосударственные дотации, субсидии, компенсации в налогообложении и пр. используются в некоторых случаях для сосредоточения отраслей в определенных областях.

■ Национальные рынки для промышленных товаров и услуг

Большинство организаций начинают свою деятельность в пределах одной страны и по мере своего развития переходят на международный и мировой рынки. Успешная компания, развивающая деятельность за границей, обладает сильной позицией на национальном рынке. Именно это придает ей силы, необходимые для конкуренции за пределами государства. В прошлом многие отрасли ограничивали свою деятельность территорией страны, поскольку национальные рынки были более доступны, их объединял язык, культура, методы покупательского поведения (учитывая региональные различия), а проблемы материально-технического обеспечения решались относительно легко.

■ Глобальные рынки для промышленных товаров и услуг

Во многих случаях B2B-организациям, если они ставят перед собой задачу добиться преимущества, связанного с масштабом деятельности и опытом, приходится учиться конкурировать на мировом уровне. Несомненно, что самой значительной тенденцией за последние пятнадцать – двадцать лет является развитие истинно глобальной экономики. В течение последних пяти лет, осознавая выгоды для национальной экономики, страны все больше стремятся торговать друг с другом. Сейчас содействие развитию международной торговли и свободных рынков, поддерживаемое такими международными объединениями, как Всемирная торговая организация, Организация Европейского сотрудничества и развития, Международный банк, рассматривается как политический приоритет многими правительствами (этот аспект уже обсуждался в разделе «Рыночная экономика»). Большинство ведущих компаний из списка 500 крупнейших промышленных компаний США, ежегодно публикуемого журналом *Fortune* ([www.fortune.com/fortune/fortune 500](http://www.fortune.com/fortune/fortune%20500)), в той или иной форме причастны к международной торговле, занимаясь либо экспортом, либо импортом продукции, или же привлекая внешние зарубежные компании.

Глобальные рынки и торговые блоки

Мы уже затрагивали темы торговых блоков, говоря о Европейском союзе. Группы стран считают благоприятным для экономического роста объединение, приводящее к формированию экономического союза, позволяющего значительно увеличить общий рынок. В пределах Евросоюза торговые барьеры постепенно устраняются, начинает действовать экономия масштаба и закон сравнительного преимущества, оказывающий положительное воздействие на уровень эффективности деятельности всех членов. Кроме ЕС, в мире существуют и другие торговые блоки:

Северо-Американское соглашение о свободной торговле (*NAFTA*)

Соглашение было заключено в декабре 1994 года в целях создания зоны свободной торговли американских государств (*FTAA*) к 2005 году, устранения торговых барьеров и бюрократических преград и поощрения свободного обращения товаров и услуг между странами-членами (США, Канада, Мексика). В результате заключения

соглашения образуется рынок, количество потребителей на котором превышает 400 миллионов. Однако наблюдается некоторый дисбаланс в отношениях членов, поскольку доминирующую позицию занимают США с населением 275,56 миллиона и ВВП 9,255 триллиона долларов (1999 г.). Для сравнения: население Канады составляет 31,28 миллиона, ВВП – 722 миллиона долларов (1999 г.); население Мексики равно 100,35 миллиона человек, ВВП – 865, 5 миллиона (1999 г.).

Ассоциация государств Юго-Восточной Азии (*ASEAN*)

Основателями ассоциации являются Индонезия, Малайзия, Филиппины, Сингапур, Таиланд. Ассоциация создана в 1967 году для ведения совместной деятельности в сфере обеспечения мира и стабильности в регионе и его дальнейшего развития. Общие задачи заключались в устранении торговых барьеров между странами-участницами и поощрении торговли. К 2000 году в *ASEAN* входили все десять стран Юго-Восточной Азии, включая Бруней Даруссалам (1984 г.), Вьетнам (1995 г.), Лаос и Бирму (1997 г.), а также Камбоджу (1999 г.).

Азиатско-Тихоокеанское экономическое сотрудничество (*APEC*)

С ноября 1989 года форум Азиатско-Тихоокеанского экономического сотрудничества вырос от неформального диалога 12 стран Тихоокеанского бассейна до главного регионального института, который координирует деятельность и способствует укреплению независимости Азиатско-Тихоокеанского региона. Сейчас задачей *APEC* является поддержание и усиление экономического роста и общего благосостояния региона. Сегодня членами *APEC* является 21 государство: Австралия, Бруней Даруссалам, Канада, Чили, Китай, Гонконг, Индонезия, Япония, Республика Корея, Малайзия, Мексика, Новая Зеландия, Папуа-Новая Гвинея, Перу, Филиппины, Россия, Сингапур, Тайбэй (Китай), Таиланд, США и Вьетнам. С 1989 года происходят ежегодные встречи министров в Канберре, Сингапуре, Сеуле, Бангкоке, Сिएтле, Джакарте, Осаке, Маниле, Ванкувере, Куала-Лампуре и Окленде.

■ Типы рыночной структуры

Далее деловые рынки можно классифицировать по типу условий рыночной структуры:

1. Монополии или монополии.
2. Контролируемые рынки с монополией/монополией.
3. Рынки с олигополией или олигополией.
4. Свободная конкуренция.
5. Фальсифицированная конкуренция.

1. Рынок с монополией или монополией

Рынок может считаться монополистическим, если одна организация в государственном или частном секторе доминирует при покупке и/или продаже продуктов и услуг благодаря занимаемой доле рынка. Согласно определению в Великобритании монополистическим считается рынок, более 25% которого принадлежит одной компании (при монополии на рынке существует один доми-

нирующий покупатель). При подлинной монополии рынок полностью контролируется одной компанией, что, как правило, обусловлено нижеперечисленными факторами.

Правительственное законодательство

В некоторых случаях законодательство не позволяет выйти на рынок другой организации, например в государственном секторе Великобритании Почтовое управление (*Post Office*) (www.royalmail.co.uk) является единственной в стране организацией, имеющей право на доставку писем меньше определенного веса на территории Великобритании (хотя во время написания данной книги предпринимались попытки лоббирования поправок к данному законодательству).

Патенты, авторские права, права на интеллектуальную собственность

Правительство выдает патенты и авторские права, поощряя исследования, разработки и маркетинг новых товаров, услуг и технологий. Обычно они выдаются на установленный период времени, например на 20 лет, что позволяет окупить расходы на разработку. В течение этого периода ни одна другая компания не имеет права повторять или использовать концепцию, на которую выдан патент или имеется авторское право (см. информацию о Патентном ведомстве Великобритании [*UK Patent Office*] на веб-сайте www.ukpats.org.uk). В некоторых случаях владелец патента завладевает столь огромной долей рынка, что другие компании, даже получив право выйти на этот рынок, оказываются неконкурентоспособными ввиду рассматриваемых ниже факторов.

Пример 1.22

Против компании *Microsoft* выдвинуты обвинения в монополии

Федеральная торговая комиссия США (*US Federal Trade Commission*) (www.ftc.org) пытается расстроить планы компании *Microsoft* (крупнейшего в мире предприятия по разработке компьютерного программного обеспечения), которой сегодня принадлежит свыше 90% мирового рынка патентованного компьютерного программного обеспечения. Такое положение вещей, как считается, препятствует конкуренции и нарушает интересы потребителя.

Доступ к закрытым или ограниченным материалам

Могут возникнуть обстоятельства, при которых поставки определенного продукта или услуги ограничиваются ввиду дефицита квалифицированного персонала, например компьютерных программистов, отсутствия необходимого сырья, деталей или услуг, к примеру урана или компьютерных микросхем. Одной из главных причин, по которой *Ionica Group*, британская телекоммуникационная компания, завершила в 1999 году свою деятельность и понесла убытки в сотни миллионов фунтов, было отсутствие возможности получить поставки редких комплектующих для своих переносных телефонов.

Доступ к ограниченным каналам распределения или контроль над ними

В некоторых случаях крупные компании господствуют над каналами распределения на рынке (как в государственном, так и в частном секторах). Эти компании могут определять, какие продукты получают доступ на рынок, а какие нет. Зачастую крупные супермаркеты продают только один или два лучших бренда на рынке, а также товары под маркой магазина. Поскольку пять ведущих супермаркетов владеют свыше 70% продовольственного рынка Великобритании, такая политика может серьезно ограничить доступ производителя к широким каналам распределения.

Размер рынка

Крупные организации с большой долей рынка могут воспользоваться преимуществами эффекта масштаба, с тем чтобы ни одна другая компания не смогла составить конкуренцию по затратам и цене. Преимущества, связанные с размером рынка, со временем увеличиваются, оставляя еще меньше возможностей для конкуренции. При отсутствии препятствий это может способствовать горизонтальной интеграции посредством поглощений и приобретений, что постепенно приводит к возникновению одного доминирующего игрока на рынке, отсутствию конкуренции, росту цен и постепенному спаду производства в целом (основополагающий принцип марксизма в пользу коммунизма и неизбежной гибели капитализма). Для предотвращения возникновения подобной ситуации правительства учреждают такие организации, как Комиссию по конкуренции и Федеральную торговую комиссию, уполномоченные блокировать слияния и приобретения или требовать дезинтеграции компаний.

Картели

В настоящее время вопреки международному торговому законодательству во многих странах и торговых группах организации продолжают прибегать к договоренности в целях создания рыночных условий монополии (или монополии), ограничивая поставки, повышение цен или распределяя все продукты через один источник. В 1998 году Европейская комиссия по конкуренции наложила штрафные санкции на четыре британские сахарные компании в размере 50 млн экю (35,8 млн фунтов стерлингов) за попытку фиксирования цен на сахар в конце 1980-х гг. Вероятно, самой неблагоприятной репутацией картеля пользуется Организация стран-экспортеров нефти (*OPEC*), которая настолько могущественна, что может нанести урон экономике в масштабах как государства, так и всего мира (www.opec.org).

Пример 1.23

Организация стран-экспортеров нефти *OPEC*

OPEC утверждает, что является «межправительственной организацией, созданной для обеспечения стабильности и процветания рынка нефти и нефтепродуктов». На сегодняшний день входящие в нее 11 стран продают более 40% мировой нефти, им принадлежит около 78% разведанных нефтяных мес-

торождений в мире. Это дает им возможность ограничивать поставки или повышать цены в любой момент, оказывая таким образом серьезное влияние на мировую экономику.

Модель естественной монополии

Естественная монополия существует в отрасли, где единственная компания может выпускать конечную продукцию для поставок на рынок по более низкой себестоимости единицы продукции, чем могут это сделать две или более компаний. В качестве примеров естественных монополий часто приводят телефонную связь, электро- и водоснабжение. Эти отрасли сталкиваются с системой относительно высоких постоянных расходов. Затраты, которые нужны для производства даже небольших объемов, огромные. В свою очередь, после того как первоначальные капиталовложения сделаны, средние издержки уменьшаются с каждой единицей выпущенной продукции. Конкуренция в таких отраслях считается нежелательной для общества, поскольку наличие большого числа компаний может привести к нежелательному увеличению капитального оборудования. Классическим примером могут послужить две отдельные компании, занимающиеся водоснабжением на местном уровне и независимо друг от друга прокладывающие подземные трубопроводы.

Теория естественной монополии

Из вузовских учебников вы, скорее всего, знаете, что условия естественной монополии связаны с вопросом эффекта масштаба. Традиционно естественная монополия часто описывается как ситуация, при которой одна компания способна реализовать такой эффект масштаба, что может выпускать пользующуюся на рынке спросом продукцию, средние издержки которой ниже, чем средние затраты двух компаний, занимающихся процессами в меньших масштабах.

2. Контролируемые рынки с монополией/монопсонией

Как описано ранее, многие бывшие государственные предприятия в западных странах теперь приватизированы, но по-прежнему занимают монопольное положение на рынке в той или иной форме. Пытаясь ограничить эту монопольную власть, правительства учреждают надзорные регулятивные органы, во многих случаях наделенные чрезмерными полномочиями, чтобы вынудить эти компании сдерживать рост цен и повысить качество, оставляя возможность наложения штрафа за неудовлетворительную или недостаточно эффективную работу. Эти компании доказывают, что они не злоупотребляют монопольной властью, а регулятивные органы имеют слишком большие полномочия, основывая решения по ценообразованию и продукции на краткосрочных, зачастую популистских, требованиях. В нашей книге обсуждались подобные примеры в Великобритании – *OFTEL*, *OFWAT*, *OFGEM*, *ORR* и *Postcomm*.

Вертикальная интеграция (или системы вертикального маркетинга)

Некоторые организации пытаются контролировать собственные рынки на протяжении всей цепочки распределения – от производителя сырьевых ресурсов до продавца, демонстрирующего продукцию конечному покупателю. Они надеются таким образом гарантировать непрерывность и оперативность поставок, качество продуктов и услуг, наличие свободных каналов распределения, эффект масштаба и франчайзинг собственных клиентов. Их оппоненты доказывают, что такое расширение в несовместимые отрасли может поставить менеджмент перед угрозой отрицательного эффекта масштаба ввиду несоответствия квалификации. Во многих случаях вертикальная интеграция может не вызывать у властей озабоченности вопросом антиконкурентного поведения, если в итоге цепочка распределения создает новые ценности для экономики и клиента. Но если существуют опасения образования монопольной ситуации, вполне может начаться расследование. Среди вертикально интегрированных отраслей промышленности – принадлежащие Q8 (*Kuwait Petroleum Corporation* – Кувейтской нефтяной корпорации) нефтяные месторождения, нефтеперерабатывающие заводы, каналы распределения и розничные торговые точки; компания *Thomson's Holiday Travel* (в настоящее время – часть *Preussag.com*), владеющая бюро путешествий, туристической компанией *Lunn Poly*, авиакомпанией *Britannia Airways*, компанией *Holiday Cottage Group* и многими другими. Превенционная Комиссия по монополиям и слияниям расследовала деятельность компании *Thomson's* и выдала ей свидетельство об отсутствии нарушений.

3. Рынки с олигополией или олигопсонией

Олигополистические рынки существуют, когда одна или более компаний доминируют на рынке определенных продуктов (олигопсония возникает при наличии нескольких крупных покупателей). Такое отсутствие широкой конкуренции может стать причиной преимуществ и недостатков, описанных в разделе, посвященном монополистической доле рынка. Мощное влияние олигополии вызывает озабоченность полномочных органов по вопросам конкуренции, при необходимости проводятся расследования. Тем не менее очень сложно доказать существование договоренности, поскольку многие тайные соглашения на рынке, например покупка или продажа по одинаковой цене, требование одинаковых условий кредита и т.д., возникают благодаря скрытому чувству общей выгоды. За последние несколько лет в Великобритании проводились расследования под эмоциональным лозунгом «Грабительская Британия» деятельности пивоваренных комбинатов и заведений, продающих пиво, дистрибьюторов нефти и бензина, магазинов, торгующих музыкальными товарами и компакт-дисками, супермаркетов и предприятий автомобильной отрасли. Производителей пива вынудили продать либо производственные, либо дистрибьюторские подразделения своих предприятий, а судебный процесс над компаниями автомобильной отрасли все еще не закончился. Всем остальным были выданы свидетельства об отсутствии нарушений.

Пример 1.24

Монополистические и олигополистические сговоры на рынке мороженого

Компании *Birds Eye Wall's* пришлось бороться за удержание рынка мороженого, после того как правительство огласило меры, направленные на прекращение замораживания конкуренции. Стивен Байерз, министр по вопросам торговли и промышленности, принял меры, направленные на прекращение несправедливого, по его мнению, господства, при котором компания владеет рынком мягкого мороженого (употребляемого сразу же после покупки) размером в 600 млн фунтов стерлингов. Компании *Birds Eye Wall's* предписывалось прекратить требовать от магазинов продажи только ее продукции и остановить поставки специальных морозильных шкафов, в которых мороженое конкурентов не может сохраняться. Также министр пообещал положить конец системе бонусов и скидок и сложностям в дистрибьюторской сети, которую использует компания для предотвращения конкуренции. *Birds Eye Wall's*, *Mars* и *Nestle* составляют 86% рынка, и г-н Байерз полагает, что эти компании используют свои возможности для вытеснения независимой конкуренции. Он запретил всем трем компаниям вести переговоры о новых сделках, не дающим розничным продавцам возможности продавать продукцию конкурирующих брендов. Г-н Байерз утверждает, что это не повлияет на существующие соглашения: «Данные типы соглашений привязывают розничного продавца к производителю, сдерживают конкуренцию и сокращают выбор для покупателя». Компания *Birds Eye Wall's* контролирует около 2/3 рынка расфасованного порционного мягкого мороженого, продавая 18 из 20 лидирующих торговых марок, а также 45% рынка продаж упакованного мороженого.

Комиссия рекомендовала запретить компании *Birds Eye Wall's* заниматься распределением мягкого мороженого, оставив такое право лишь ее крупным национальным заказчикам, например супермаркетам. Это означало бы, что компания не смогла бы использовать свою сеть *Wall's Direct*, состоящую из операторов удаленных продаж и фургонов доставки, распределяющих мороженое среди ритейлеров. В настоящий момент прямая дистрибуция составляет около трети продаж *Wall's*. Критики заявляют, что *Wall's Direct* пытается уничтожить независимых дистрибьюторов и создать для конкурирующих компаний дополнительные сложности по доставке продукции в магазины. Г-н Байерз предпринял также меры по прекращению практики компании *Birds Eye Wall's* предоставления скидок и бонусов и приказал осуществлять поставки независимым оптовым продавцам на условиях, предлагающих минимальную скидку в размере не менее 22,5% от объема розничных продаж заказа.

(*Daily Telegraph*, октябрь 1999 г.)

4. Свободная конкуренция

В экономике совершенной, или свободной, конкуренцией называется рыночная ситуация, при которой существуют сотни малых компаний, предлагающих идентичные или очень похожие продукты и услуги, и каждая компания может при желании уйти с рынка или выйти на него. Потребители владеют полной информацией и могут менять одну компанию на другую в поисках оптимальной стоимости

денег. Таким образом, ни одна компания не может доминировать, прибыли минимальны, цены и условия формируются на основании соотношения предложения и спроса.

5. Фальсифицированная (несовершенная) конкуренция

Разумеется, в действительности совершенная конкуренция может существовать (если вообще может) только на небольшом количестве незначительных рынков или в течение короткого промежутка времени. Компании всегда будут искать способы увеличения доли рынка, а прибыли компаний связаны с естественным ростом, слияниями и приобретениями, вертикальной интеграцией, дифференциацией корпораций и продукции (например при помощи брендинга) и эффективностью производительности. Успешные компании всегда будут стараться усилить эффективность путем минимизации конкуренции, используя всевозможные приемлемые методы (а иногда не совсем приемлемые), чтобы получить контроль над рынком (зачастую при поддержке государства). Реальность такова, что рынки не будут оставаться конкурентными сами по себе, а это вынудит такие национальные и межнациональные объединения, как Комиссию по конкуренции и Всемирную торговую организацию, предпринимать попытки по урегулированию и ведению переговоров для сохранения национальных и глобальных рынков открытыми и свободными от препятствий, затрудняющих конкуренцию.

■ Формы торговли B2B: организационные типы

Мы классифицируем организации на несколько видов категорий для облегчения понимания как различных желаемых преимуществ, так и требуемого маркетингового подхода. Можно определить шесть общих типов в трех основных секторах. Далее в настоящей книге различные маркетинговые подходы будут рассмотрены более подробно.

1. Коммерческие предприятия, или частный сектор
 - Контролируемая отрасль, деятельность которой регулируется государством
2. Национальное и местное правительство
 - Квазиавтономные неправительственные организации (кванго)
3. Некоммерческие организации
 - Неправительственные агентства.

1. Коммерческие предприятия, или частный сектор

В частном секторе существуют различные виды организаций. Они включают общества с ограниченной ответственностью (ООО), частные компании, товарищества и частных предпринимателей. Не задаваясь целью изучить юридические определения различных типов, мы кратко укажем на основные различия между организациями.

Общество с ограниченной ответственностью (ООО)

Как бизнес-группы, так и отдельные акционеры могут владеть компаниями с ограниченной ответственностью, учреждаемыми для получения акционерами прибыли на инвестированный ими капитал. Акционеры могут покупать и продавать акции владельцев на фондовых биржах по всему миру. Менеджеры высшего звена, председатель или президент компании, главный исполнительный директор и совет директоров нанимаются от имени акционеров для управления компанией в целях получения акционерами приемлемой прибыли на инвестированный капитал. В большинстве случаев они занимаются вопросами низких затрат, приемлемых прибыли и рентабельности инвестиций для акционеров.

Пример 1.25

Мировые фондовые биржи

Ценные бумаги и акции компаний с ограниченной ответственностью покупаются и продаются учреждениями, коммерческими организациями и частными лицами на рынках ценных бумаг по всему миру в надежде заработать таким образом деньги. Компании с низкими показателями эффективности обнаружат, что при продаже их акций цена упадет, уверенность исчезнет и, возможно, конкурент приобретет их предприятие или даже вытеснит их из бизнеса. Ниже перечислены некоторые мировые фондовые биржи:

- Лондонская фондовая биржа (www.londonstockex.co.uk)
- Рынок альтернативных инвестиций, *AIM (Alternative Investment Market)*, глобальный рынок для молодых и растущих компаний со всего мира (www.stockex.co.uk/aim)
- Нью-Йоркская фондовая биржа (www.nyse.com)
- Японская фондовая биржа (www.tse.or.jp/english)
- Немецкая фондовая биржа (www.exchange.de/) *Gruppe Deutscher Borse*.

Частная компания

Частная компания схожа с обществом с ограниченной ответственностью, поскольку у нее есть акционеры, вкладывающие деньги в компанию и рассчитывающие на получение финансового вознаграждения взамен. Главное различие заключается в том, что акции частной компании не доступны для продажи на фондовой бирже и могут покупаться только непосредственно у одного акционера или же группы.

Товарищество

Товарищество – это предприятие, на котором два или более физических лиц постоянно занимаются бизнесом для получения прибыли в качестве совладельцев. Юридически товарищество считается скорее группой физических лиц, чем единой организацией, хотя каждый из партнеров указывает свою долю прибыли в персональной налоговой декларации.

Коммандитное товарищество – это предприятие, один или несколько участников которого отвечают по обязательствам предприятия всем своим имуществом, а остальные участники – только вкладами.

Частный предприниматель

Частный предприниматель – простейшая форма предприятия, состоящая всего из одного владельца предприятия. Существует совсем немного юридических формальностей, обязательств и ограничений, связанных с этой формой собственности, о начале торговли уведомляются только налоговая служба и агентство по вкладам.

Контролируемая отрасль, деятельность которой регулируется государством

За последние 20 лет многие отрасли государственного сектора по всему миру были приватизированы и проданы в частную собственность. Примером могут служить компании сталелитейной промышленности, водо-, электро-, газоснабжения, угледобывающие предприятия, авиалинии, железные дороги, телекоммуникации и многие другие сферы деятельности. Теоретически такие предприятия могут покупать и продавать продукты на рынке без вмешательства со стороны правительства. В действительности это не всегда так. В большинстве перечисленных выше отраслей одновременно с приватизацией учреждался независимый регулирующий орган, который имел право влиять на стратегическое управление и решения о покупках на рынке в определенных регионах и в определенное время.

Права на вмешательство со стороны регулирующих органов в разных отраслях различны и зависят от условий, зафиксированных во время инспекции. Во многих случаях регулирующий орган имеет полномочия на предотвращение или на ограничение роста цен в установленных пределах. В некоторых случаях у них есть полномочия на ограничение распространения рынка в определенные сферы торгово-промышленной деятельности и/или на приказ о принудительной продаже стратегических бизнес-единиц с целью ограничить и уменьшить власть монополии и способствовать росту конкуренции. Кроме полномочий, предоставленных законом, регулирующий орган может также использовать (и использует) как политическое давление, так и СМИ, чтобы заставить такого рода компании вести деловые операции согласно соответствующим правилам. Определение регулятивных (регулирующих) комитетов было приведено ранее.

Продажи коммерческому сектору

Явная и главная цель всех компаний, функционирующих на рынке B2B, – получение прибыли. Это главная задача, влияющая на большинство решений о покупке. Решение о покупках или продажах на коммерческом рынке в конечном счете будет основано на получении приемлемой краткосрочной и долгосрочной прибыли владельцами и акционерами предприятия. Очевидно, что этому способствуют увеличение продаж и получение прибыли и большинство коммерческих организаций устанавливают корпоративные и маркетинговые цели, оценивая их с такой позиции. Это значит, что организация будет покупать продукты и услуги, которые позволят ей эффективно, рационально и экономически выгодно производить продукты и услуги, благодаря которым такая цель будет достигнута. Поэтому в итоге движущей силой, стоящей за продажами в этом секторе, является удовлет-

ворение потребителей продуктами и услугами, предлагающими лучшее решение проблем, чем многие конкуренты.

Таким образом, отношения между покупателем и продавцом могут принимать множество форм (это будет подробнее обсуждаться далее), но важнейшей конечной задачей обычно является получение прибыли и удовлетворение владельцев предприятия. Для достижения этой цели коммерческим компаниям необходимо получить следующие преимущества от своих поставщиков:

- Выгодное решение определенных проблем
- Постоянную информацию и помощь, касающуюся нужных продуктов и услуг
- Рекомендации по дальнейшей разработке продуктов и услуг
- Оперативность предоставления услуг
- Бесперебойность в оказании услуг
- Лояльность поставщика услуг
- Гибкость в оказании услуг
- Послепродажное обслуживание
- Гарантия качества
- Пропорциональное соотношение цены/затрат/стоимости.

Следует также признать, что все больше организаций стремятся работать с соблюдением моральных и приемлемых общественных норм. Как правило, об этом сообщается в заявлении о миссии компании. Поэтому, само собой разумеется, что поставщик должен знать об этих условиях и не рисковать навлечь на себя возмущения покупателя с последующими отменой заказов и расторжением контрактов ввиду, скажем, использования детского труда, выплаты так называемых «рабских зарплат» или деятельности в странах, законодательство которых могут поставить потребителя в невыгодное положение.

Продажи на контролируемых рынках, деятельность которых регулируется государством

Теоретически коммерческие предприятия, работающие на этих рынках (бывшие государственные коммунальные предприятия, железные дороги и т.д.), точно так же не ограничены в своих правах на покупку и продажу продуктов, как и другие неконтролируемые предприятия, деятельность которых регулируется государством. Однако в некоторых случаях решения о покупках могут приниматься с учетом тех же факторов, с которыми иногда сталкиваются государственные учреждения в тех сферах, где может использоваться давление со стороны политиков, регулятивных органов, СМИ и общественности. Как и во всей маркетинговой деятельности B2B, знание и понимание среды, в которой потребителями осуществляются покупки и продажи, играют важнейшую роль для эффективных отношений. В данном случае, помимо оказания обычного коммерческого давления, продавец должен чувствовать этот аспект бизнеса интуитивно.

Пример 1.26

Railtrack

В документе Стратегическое управление железных дорог, (*Strategic Rail Authority, SRA, www.opraf.gov.uk*) приведено планирование более безопасного и пунктуального предоставления услуг и повышения пассажиропотока на 50%. Но коммерческая компания *Railtrack* не может управлять необходимыми инвестициями и должна строго следить за повседневной работой по управлению сетью железных дорог, говорится в документе. Управление призывает также к созданию более модернизированной структуры железных дорог с сокращением числа поездов, работающих по франшизе. Позднее правительство заставило компанию *Railtrack* выполнять административные функции. В настоящий момент ведутся дебаты, нужно ли вернуть компанию в частный сектор или же ею следует управлять как некоммерческой организацией.

2. Национальное и местное правительство

Правительства покупают огромное количество товаров и услуг B2B по всему миру и являются, как правило, единственным крупнейшим покупателем. Это может происходить на местном, региональном и национальном уровнях. Сумма расходов варьируется от 25% ВВП до 55% в зависимости от страны и политики ее правительства. В денежном исчислении сумма может достигать триллионов долларов в зависимости от уровня ВВП. Например, в США, где оценочный уровень ВВП в 2000 году составил приблизительно 10 трлн долларов, 30%, около 3,4 трлн долларов, потрачено правительством. В Великобритании, где оценочный уровень ВВП в 2000 году составил 1,36 трлн долларов, около 40%, свыше 500 млрд долларов, потрачено правительством.

Пример 1.27

Паритет покупательской способности

При попытке сравнить богатство и уровень жизни двух стран возникают трудности. Курсы обмена валют кажутся очевидным и простейшим методом, но возникают проблемы со спросом на валюту и спекуляцией ею. Простейший способ вычислить паритет покупательской способности между двумя странами – сравнить цену «стандартного» товара, которая по сути идентичная во всех странах. Ежегодно журнал *The Economist* публикует упрощенную версию ППС: «индекс гамбургера» сравнивает цену на гамбургер *McDonald's* во всем мире, а также указывает, сколько времени приходится работать человеку, чтобы купить этот гамбургер. Более сложные версии ППС учитывают большое количество товаров и услуг. Одна из главных проблем заключается в том, что наборы товаров и услуг, потребляемых жителями различных стран, очень отличаются, что затрудняет сравнение покупательской способности в различных странах.

На национальном уровне правительство покупает товары и услуги B2B для обороны, социального обеспечения, управления, образования, больниц, транспорта и т.д. На местном уровне они покупают товары и услуги для полиции, скорой помощи, пожарной охраны, организации сбора и удаления отходов, школ, содержания дорог и прочего в соответствии с распределением функций между национальными и местными властями. В отличие от обществ с ограниченной ответственностью эти организации не занимаются бизнесом с целью получения прибыли, а предоставляют услуги широкой общественности.

Квазиавтономные неправительственные организации (кванго)

Слово «кванго» – это неологизм, обозначающий квазиавтономные неправительственные организации. Кванго расходуют деньги налогоплательщиков, несут в конечном итоге ответственность перед центральным правительством и не являются избираемым органом. Это могут быть местные или национальные комитеты, консультативные органы или организации, отвечающие за предоставление услуг. Их деятельность не контролируется правительством, и поэтому они меньше зависят от центрального правительства, чем, скажем, государственные служащие. Тем не менее у них есть некоторые общественные функции, но при этом они свободны от какого-либо политического вмешательства. Предназначение этих организаций состоит в выполнении некоммерческих общественных задач с определенным уровнем независимости.

В зависимости от определения термина к кванго можно отнести Национальный совет потребителей, трасты Государственной службы здравоохранения, некоторые организации *Next Steps* («Следующие шаги»), например управление по выплата пособий на ребенка. Указанные выше регулирующие органы попадают в эту категорию. Расходы кванго в Великобритании могут достигать 50 млрд фунтов стерлингов.

Продажи национальному и местному правительству

У всех правительств есть десятки акционеров, заинтересованных в государственных покупках. К этой категории относятся люди и организации, использующие государственные службы, а также компании, которые продают и покупают у них продукты и услуги. Перед правительственными учреждениями стоят различные проблемы и задачи, поставленные компаниями, работающими в коммерческом секторе, который оказывает определенное влияние на покупки.

Национальное правительство

Все правительственные организации и учреждения, находясь на местном, региональном или национальном уровнях, испытывают давление со стороны многих акционеров, требующих от них определенной линии поведения. Все правительственные деньги, выделенные на товары и услуги, должны быть потрачены рационально и эффективно. На национальном уровне министры могут (хоть и не всегда) нести ответственность за действия государственных служащих в их министерствах. В Великобритании у министра здравоохранения администрация больницы

может узнать, приобретали ли больницы продукты и/или услуги у страны или компании с неблагонадежной репутацией. Подобным образом, если выяснится, что миллионы фунтов стерлингов неэкономно растрачены Министерством обороны на консультантов по компьютерным технологиям, политиков вполне могут подвергнуть резкой критике. Для политиков существует также соблазн вмешаться в принятие решения о покупках в целях получения политического и личного преимущества. Для поставщиков важно знать, что политика правительства может измениться с уходом одной партии и приходом к власти новой.

Пример 1.28

Правительство совершает крупные покупки

Индийское правительство утверждает, что согласовало цену на покупку 66 учебно-тренировочных реактивных самолетов *Hawk* в Великобритании в ходе дискуссии о подписании контракта, стоимость которого оценивается в 1,5 млрд долларов. Представитель Министерства обороны подтвердил в интервью *BBC*, что комиссия, проводившая переговоры по цене, завершила свою работу и вопрос будет вынесен на рассмотрение комиссии Кабинета министров для окончательного утверждения. Были предположения, что Индия рассматривает возможность покупки менее дорогостоящих военных самолетов чешского производства. Британия занимает второе место в мире по продажам оружия после США и осуществляет продажи по всему миру (иногда это сопровождается бурными дискуссиями). Великобритания не отрицает своего вмешательства по принципиальным вопросам.

Правительство местного уровня

Прибыль, необходимая для работы служб местного правительства, поступает как за счет прибыли национального правительства, так и за счет местного налогообложения. Суммы, выделенные из национальной казны, распределяются в соответствии с правилами парламентского министерства, и на местном уровне оказывается давление со стороны национального правительства, издающего законы и приказы о том, что закупки должны совершаться в соответствии с четко определенными условиями. В этих условиях, в частности, оговаривается, какие товары и услуги разрешается покупать, на каких условиях и от каких поставщиков. Поставщикам, возможно, придется подать заявку, чтобы попасть в утвержденный список поставщиков, прежде чем они получают право попытаться заключить контракты. Зачастую назначаются стандартные процедуры, включающие качество продукта, доставку, цены и затраты. В некоторых случаях правительственное учреждение определяет у своих многочисленных агентств по закупкам, какие продукты и услуги можно покупать и в каком количестве, а какие нельзя. В качестве примера можно привести службу здравоохранения, где медицинским работникам указывают, какие лекарства они могут выписывать пациентам, а какие уже находятся за пределами диапазона закупок (обычно это брендовые препараты, считающиеся слишком дорогими).

Пример 1.29

Местное правительство совершает покупки в Интернете

Шотландский совет полагает, что станет первым в Европе органом власти, покупающим все товары и услуги через Интернет. Хайлендский совет заявляет, что местная система образования станет пионером в использовании новой системы снабжения, которая постепенно будет использоваться всеми органами власти. Согласно прогнозам властей к 2005 году все товары и услуги для совета будут покупаться через Интернет.

Предложение контрактов в государственном секторе

Предлагая контракты для государственного сектора, нужно учитывать множество факторов. На карту поставлены государственные деньги, и в этом случае нужно учитывать интересы многих акционеров. Это подразумевает необходимость быть крайне осмотрительным во время предложения контрактов, которое должно осуществляться с соблюдением строгих правил и процедур и в большинстве случаев быть полностью открытым для общества.

Коррупция

Существуют примеры коррупции и договоренностей при выдаче и оценке контрактов в государственном секторе; такой соблазн всегда будет существовать, если учесть, что покупатель располагает тысячами или миллионами фунтов стерлингов, которые собирается потратить на правительственные контракты. В одних странах проблема коррупции стоит острее, чем в других, но события, произошедшие в Великобритании за последние 20 лет, сделали процесс максимально прозрачным.

Пример 1.30

Дело о коррупции в ЮАР

Компания *BAE Systems*, крупнейший в Великобритании оборонный подрядчик, оказалась в центре обвинений о взяточничестве и коррупции в ходе проводимого в ЮАР расследования по поводу сделок о поставке вооружения на сумму 3,9 млрд фунтов стерлингов (5,5 млрд долларов). *BAE* включили в список компаний, относительно которых проводится расследование по поводу заявлений о том, что чиновники высшего звена южно-африканского правительства перекачивают миллионы фунтов стерлингов из сделки на 1,5 млрд фунтов стерлингов на поставку самолетов для военно-воздушных сил страны. Компания утверждает, что соблюдает законы любой страны, в которой занимается бизнесом.

Оптимальная стоимость закупок

Многие обязанности по закупкам перестали быть внутренними функциями правительства и переложены на различные виды агентств. Это может быть организация, также принадлежащая государству, но имеющая право вести независимые и

самостоятельные действия (известная как неправительственное учреждение), или же организация, проданная в частную собственность. Организации обоих типов имеют *финансовые цели и функционируют так же, как и описано при рассмотрении поведения коммерческих компаний* (в случае с неправительственным учреждением сходство зависит от полученной ими степени самоуправления).

Еще одна возможность добиться популярности как в государственных учреждениях, так и в коммерческом секторе, – это аутсорсинг* определенных обязанностей по закупкам тем организациям, которые являются профессионалами в конкретных сферах деятельности. Аргумент в пользу аутсорсинга многих обязанностей по закупкам неправительственным учреждениям заключается в извлечении выгоды из управленческих навыков, накопленных в коммерческом секторе, но отсутствующих в государственном. Это дает также возможность политикам не оказаться в сложных ситуациях в случае возникновения проблем с решениями о закупках, которые могли бы поставить под сомнение их честную репутацию или политическое положение.

Обязательные тендеры

Для преодоления многих описанных ранее проблем цены на правительственные контракты в Великобритании определяются в настоящее время преимущественно в ходе обязательных конкурентных торгов или тендера. Каждый запрос правительства на товары и услуги должен поступать ряду предпочтительных поставщиков, подавших заявки на контрактной основе. В некоторых случаях внутренние министерства могут подавать заявки против коммерческих конкурентов, но только на одинаковых условиях. Заявки обычно поступают в виде закрытых предложений от поставщиков, излагающих преимущества предложения в ответ на требования, выдвинутые государственными службами. Тендер выигрывает тот, кто предлагает наилучшую стоимость, но зачастую отнюдь не самую низкую.

Государственно-частное партнерство (ГЧП) и частная финансовая инициатива

Последние несколько лет в Великобритании наблюдается неоднозначное (в политическом смысле) развитие государственно-частного партнерства. В соответствии с политикой правительства приглашаются частные компании для подачи различных заявок – от строительства дорог, мостов и тоннелей до больниц, тюрем и школ. Частные поставщики вкладывают деньги частично или полностью, получая взамен контракт на управление капитальным проектом. Им разрешается или назначать цену за общественное пользование проектом, например плату за пользование тоннелем или мостом, и/или правительство выплачивает деньги обратно, как в случае с обычным займом. Это могло бы стать огромным источником работы для рынка B2B.

*Аутсорсинг – форма сотрудничества между предприятиями, определенная договором подряда, когда сотрудники одной организации работают в штате другой, подчиняются менеджерам организации-казачика. – *Примеч. ред.*

Пример 1.31

Частная финансовая инициатива

В пользу частной финансовой инициативы обычно приводятся два аргумента: во-первых, это удачный метод финансирования дорогостоящих проектов, осуществление которых иначе не удалось бы; во-вторых, таким образом предлагается более выгодная стоимость, чем при исключительно государственном финансировании. Теория заключается в том, что личные денежные средства влекут за собой лучший менеджмент, а также более действенные стимулы для завершения проектов вовремя и в рамках бюджета. Некоторые доказывают также, что вполне стоит вкладывать капитал в государственные проекты, которые иначе осуществить не получилось бы ввиду ограниченных средств в казне. Тем не менее другие оспаривают такую логику, доказывая, что это всего лишь расчетное устройство. Правительство призывает частный сектор вложить деньги, а затем выплачивает их, используя ежегодные налоги. Налогоплательщик все равно оплачивает счет, а правительство могло занять деньги под меньшие проценты на частных рынках капитала.

Государственно-частное партнерство принимает разнообразные формы:

- *Разработка – строительство – финансирование* – компания разрабатывает и оплачивает такой проект, как больница или тюрьма, но не эксплуатирует его.
- *Разработка – строительство – финансирование – эксплуатация* – наиболее распространенная форма ГЧП, при которой частная компания разрабатывает и финансирует проект, а также принимает участие в повседневном управлении завершенным проектом.
- *Разработка – строительство – гарантия – эксплуатация* – модель частной финансовой инициативы, при которой финансовое учреждение гарантирует завершение проекта вовремя и в рамках сметы.
- *Местное стратегическое партнерство* – единая организация, сводящая воедино государственные и частные компании для решения местных вопросов, например жилищного строительства, вопросов борьбы с преступностью или проблем образования.

Политические стратегии

Все политические партии имеют план мероприятий, некоторые аспекты которого аналогичны планам других политических партий, а другие от них отличаются. В свою очередь, это влияет на экономическую политику и правовые соображения, когда после выборов одно правительство покидает кабинет, уступая место другому, которое затем постепенно распространяет свое влияние на политику закупок национальных и местных правительственных учреждений. Таким образом, в крайнем случае компания может в какой-то момент иметь крупный правительственный контракт, а затем вдруг выясняется, что он не будет продлен. В некоторых случаях для компании-продавца это может означать прекращение деятельности в зависимости от соотношения вклада и доходов для конкретного контракта.

Общественная политика

Правительство проводит также общественную политику, которая влияет на такие услуги, как здравоохранение и социальная защита. Любые изменения в политике могут иметь нежелательные последствия для уровня и источника закупок. Правительство часто настаивает на работе и поведении поставщиков приемлемым для общества образом, если они хотят иметь право заниматься таким бизнесом. Это включает внутреннее и внешнее поведение поставщиков при производстве товаров и оказании услуг. Вопросы могут касаться внутренних аспектов деятельности организации, например здоровья и безопасности, уровня зарплаты и гигиены, и таких внешних аспектов, как обращение поставщика с окружающей средой и его взаимодействие с местным населением. Такие способы поведения будут изложены в определенных директивах и предписаниях, которые должен будет подписать снабженец, подавая заявку на получение статуса поставщика.

Пример 1.32

Заинтересованные круги правительства влияют на закупки

Всегда есть заинтересованные группы, имеющие больше влияния, чем другие, и возможность влияния на принятие решений о закупках будет основана на таком уровне власти. В заинтересованные круги входят политики, группы влияния, поставщики услуг, общественность, высшие должностные лица, группы интересов, финансисты, профсоюзы, администраторы или чиновники, пользователи служб и СМИ.

Ведомственная и административная политика

Поскольку все заинтересованные группы получают выгоду от уровня функционирования снабженческих подразделений правительства, они стремятся работать, следуя четким, строгим правилам поведения и ведения бизнеса. Так происходит потому, что их работа должна считаться рациональной и эффективной, и им не должны предъявить обвинения в расточительстве государственных денег. Политическое и общественное давление всегда оказывает влияние на покупку товаров и услуг правительственными учреждениями, и это влияние на разные учреждения может быть различной степени. Поэтому политика и методы Министерства обороны и Министерства социального обеспечения могут отличаться. Индивидуальные покупатели, возможно, будут совсем по-разному интерпретировать политику, и поставщику придется взять на себя дополнительную обязанность – изучить и понять ход мыслей, стоящий за всеми решениями о закупках в государственном секторе.

Пример 1.33

Вопрос политики

Куриные гамбургеры французского производства были изъяты из школьного меню местными властями по вопросам образования. Совет графства Девон за-

претил продавать куриные гамбургеры до тех пор, пока их представители не смогут встретиться с местными фермерами и обсудить политику снабжения. Решение было принято после демонстрации местных фермеров в Эксетере против импорта французского мяса и его использования местными властями для приготовления школьных завтраков. «Мы хотим, чтобы правительство и местные власти, проводящие торги по закупке продуктов питания, определили, соответствуют ли технологии производства британским стандартам, прежде чем будет рассматриваться кандидатура поставщика независимо от того, насколько конкурентной является цена», – говорит вице-председатель Национального фермерского союза Девона.

Маркетинг B2B в правительственном секторе

Маркетинг и продажи в правительственном секторе примерно такие же, как в коммерческом, в том смысле, что они должны осуществляться более профессионально, чем раньше. Кроме того, государственные закупки отличаются во многих аспектах, в числе которых следующие:

- Наличие многих заинтересованных кругов, способных повлиять на решения о закупках.
- Открытость и необходимость наблюдения за всеми решениями и возможность предоставления комментариев.
- Необходимость объективного решения о покупке, отсутствие коррупции.
- Наличие системы приема на работу внутренних служащих и назначения внешних покупателей, а также оценки эффективности.
- Правительство и функциональные структуры министерств и организаций постоянно проверяются Кабинетом общественного аудита, а также другими независимыми организациями.
- Комплексная самостоятельная хозяйственная единица.
- Наличие бюрократических процессов и процедур, которые необходимо преодолевать.
- Политика и процедуры могут измениться в связи со сменой политики правительства и законодательства или самого правительства.
- Некоторые функции в последнее время децентрализованные, квазиавтономные или перемещены в частный сектор.
- Наличие базы постоянных покупателей.
- Безупречность ведения бизнеса поставщиком.
- Соответствие предлагаемых продуктов и услуг установленным качественным нормам.
- Использование методики закрытых торгов.

3. Некоммерческие организации

Некоммерческие организации, как указывает само название, занимаются бизнесом не получения прибыли, а по иным причинам. Разумеется, это не значит, что они не могут накопить прибыль на инвестиции, но поскольку у некоммерческих организаций нет акционеров, эта прибыль не будет возвращена владельцам акций в качестве дивидендов, а используется для повторного инвестирования или тратится для достижения некоммерческих целей.

Пример 1.34

Некоммерческие организации

Большинство некоммерческих организаций, группы взаимопомощи, ассоциации, фонды и трасты, школы, медицинские учреждения и т.д. регистрируются по возможности как благотворительные организации. В Великобритании к концу 2000 года было свыше 160 тысяч главных благотворительных организаций, зарегистрированных в Комиссии по делам благотворительных организаций, их общий ежегодный доход составлял 24,5 млрд фунтов стерлингов. Две трети зарегистрированных благотворительных организаций имеют доход менее 10 000 фунтов стерлингов, менее 2% от общей суммы, в то время как 5 % крупнейших благотворительных организаций получают 90% дохода. Крупнейшие 336 благотворительных организаций (всего 0,21% от зарегистрированных) привлекают около 42% общей суммы годового дохода. Любая организация может иметь зарегистрированный статус благотворительной (в месяц происходит примерно около тысячи таких регистраций), если ее целью не является получение прибыли для акционеров или владельцев, а привлечение ресурсов для работы, которая считается полезной для общества или какой-то части общества посредством «материальной помощи людям преклонного возраста, финансирования затрат на их лечение, удовлетворения их нужд, развития образования, развития религии или достижения других целей, полезных для общества» (Британский Закон о благотворительных организациях, 1993 г.).

Организации регистрируются как благотворительные для получения льгот на налогообложение. Организации, занимающиеся общественной и культурной деятельностью, охраной окружающей среды, защитой животных, религиозной деятельностью, художественной деятельностью, спортом, образованием, здравоохранением, вопросами молодежи и общества, являются примерами зарегистрированных благотворительных организаций. К некоммерческим организациям относятся, в частности, следующие:

- Благотворительные организации – этот статус применим к большинству некоммерческих организаций.
- Членские объединения, например профсоюзы.
- Членские торговые объединения, например Институт рекламных профессионалов.
- Влиятельные группы, занимающиеся конкретным вопросом, например «Гринпис».

- Такие заинтересованные группы, как Общенациональное общество защиты детей от жестокого обращения (*NCPCC*) и Королевское общество защиты животных от жестокого обращения (*RSPCA*).
- Общества взаимопомощи, например Общенациональное строительное общество.
- Трасты и фонды, например компания страховой медицины *BUPA* и *Welcome*.

Неправительственные организации

В настоящее время все чаще употребляется термин «неправительственная организация» для описания определенного рода некоммерческой организации. Всемирный банк дает следующее определение неправительственной организации: «Частные организации, занимающиеся деятельностью, направленной на облегчение страданий, защиту интересов неимущих слоев населения, защиту окружающей среды, предоставление необходимого социального обеспечения или развитие общества». В более широком смысле термин «неправительственная организация» может быть применен к любой некоммерческой организации, не зависящей от правительства. Неправительственные организации, как правило, построены на определенных ценностях и полностью или частично зависят от благотворительных пожертвований и добровольцев. Несмотря на то что в секторе неправительственных организаций за последние двадцать лет растет число профессионалов, принципы альтруизма и добровольности остаются главными определяющими критериями.

По существующим оценкам свыше 15% общей помощи развивающимся государствам проходит через неправительственные организации. Хотя статистика о количестве неправительственных организаций в мире, к сожалению, не является полной, на данный момент количество неправительственных организаций в развивающихся странах оценивается от 6 до 30 тысяч.

Построение отношений

Сектор B2B характеризуется также совместной работой организаций, особенно в международном маркетинге. Объединения, совместные предприятия и краткосрочные рабочие соглашения позволяют разделить риски и прибыль всех участников, внесших свой вклад. Коммерческие компании повсеместно работают с другими подобными компаниями по всей логистической цепочке. Частный сектор тесно сотрудничает с государственным, а некоммерческие организации работают с коммерческими организациями, и все находят, что эти символические отношения повышают эффективность их работы. Подобным образом поставщики и покупатели в B2B более ответственны в построении долгосрочных интерактивных отношений, чем продавец и конечный потребитель в B2C. Все эти различные отношения будут рассмотрены намного подробнее в последующих главах.

■ **Продажи B2B в некоммерческом секторе**

Некоммерческий сектор по всему миру огромен и включает благотворительные, образовательные, полуправительственные и добровольческие организации.

Только в Англии и Уэльсе существует свыше 185 тысяч зарегистрированных благотворительных организаций. Но благотворительные организации – это только часть гораздо более широкого некоммерческого сектора, в который входят сотни и тысячи общественных организаций, преследующих общественные цели, например спортивные и развлекательные клубы, а также общества взаимопомощи, работающие в интересах своих членов, например группы самопомощи, кассы взаимопомощи и кооперативы. Повсеместно в некоммерческих организациях существует спрос на деловое управление. В то же время существует сопротивление приравниванию некоммерческих операций к бизнесу и применению бизнес-процессов к некоммерческим организациям. Финансовая прибыль не является целью благотворительных, образовательных, добровольных или даже правительственных организаций, и это влияет на подход к покупке товаров и услуг для предприятия.

Влияние на потребительское поведение в некоммерческом секторе

Не все некоммерческие организации имеют одинаковые цели, но у них всех есть один общий основной показатель – их деятельность не предназначена для получения прибыли акционерами или отдельными владельцами. Тем не менее они отличаются тем, что одни работают для получения максимально возможного дохода, который употребляется ими в их деятельности, в то время как другие создаются для оказания того или иного рода конкретной помощи. И те и другие покупают услуги и продукты на рынке B2B, и существует тенденция заключения контрактов и аутсорсинга многих функций, которые когда-то выполнялись самостоятельно. Фактическая сложность для поставок B2B на этот рынок заключается в понимании миссии и целей определенного некоммерческого сегмента, с которым предстоит работать. Как и во всех рыночных отношениях, если продавец не способен понять бизнес покупателя и не ощущает давления, испытываемого со стороны потребителей и заинтересованных кругов, он считает это недостатком на конкурентном рынке.

Пример 1.35.

Первый некоммерческий банк Великобритании

Первый некоммерческий банк Великобритании, использующий деньги вкладчиков для доступных по цене займов благотворительным организациям, должен открыться в этом году. *Charity Bank*, созданный по инициативе Фонда благотворительной помощи (www.cafonline.org), открылся в сентябре 2002 года. Новый банк является зарегистрированной благотворительной организацией, также его банковская деятельность регулируется Управлением по финансовым услугам (www.fsa.gov.uk), британским регулирующим органом в сфере финансовых услуг.

Разнообразие организаций

Наблюдаемое разнообразие организаций подчеркивает сложности маркетинга в этих секторах. Влияние на покупателя и потребности в учебных заведениях не-

обязательно окажутся такими же, как влияние на покупателя и потребности в ассоциации по защите детей. Подобным образом заинтересованная группа, например Общенациональное общество защиты детей от жестокого обращения (*NCPCC*), имеет приоритеты, отличные от приоритетов Королевского общества защиты животных от жестокого обращения (*NCPCC*). Членские объединения, например профсоюзы и Автомобильная ассоциация, работают не в том же направлении, что и компания страховой медицины *BUPA*, и т.д. Поэтому для поставщика очень важно иметь четкое представление о целевом сегменте рынка, а также о потребностях и целях, движущих этим сегментом.

Влияние на потребительское поведение в некоммерческом секторе

Как и в правительственном секторе, некоммерческие организации имеют ряд заинтересованных сторон, которым необходима эффективная деятельность организации и которые предоставляют отчеты. Многие сегодня работают с такими партнерами, как *Royal Bank of Scotland* и Королевским обществом спасания на воде, Кооперативным банком, Фондом помощи детям и *Frizzell Bank*. Если заинтересованные стороны неудовлетворены потребительским поведением некоммерческих организаций, они могут сменить и иногда меняют объект сотрудничества. Конкуренция в этом секторе почти настолько же сильная, как и в коммерческом секторе.

Прозрачные операции

Общественность все больше требует повышения открытости и предоставления отчетов. К тому же тот факт, что многие добровольные организации получают государственные субсидии в той или иной форме, например в виде налоговых скидок, делает прозрачность работы более важной. Люди ожидают не только увидеть благотворительные дела, совершенные некоммерческими организациями, они хотят, чтобы на эти организации не тратились впустую деньги в виде пожертвований, вкладов, субсидий и прочего, что повышает их доходы. Это стало причиной проблем в прошлом, когда определенные общественные круги порицали благотворительную организацию за растрату денег, полученных в виде добровольных пожертвований, на привлечение высокооплачиваемого маркетингового консультанта в целях увеличения доходов. Оказалось, что это не привело к экономической эффективности и возрастанию капитала, а вызвало обратную реакцию. Как и государственные учреждения, некоммерческие организации также должны быть безупречными, ведя операции с поставщиками, и заключать сделки только с теми компаниями, которые положительно зарекомендовали себя в таких областях, как безопасность наемных работников, разработка продукции и защита окружающей среды. Клиентам вряд ли понравится, если выяснится, что общество защиты животных работает с компанией, участвующей в апробировании продуктов на животных.

В число заинтересованных кругов некоммерческого сектора, оказывающих влияние на покупателя, входят:

- Комиссия по делам благотворительных организаций (www.charity-commission.com)

- Правительство и другие регулирующие органы
- Правительственные учреждения по выдаче субсидий на местном и национальном уровнях
- Субсидирующие организации, как, к примеру, Национальная лотерея
- Партнеры по маркетингу и промоушену, или продвижению в коммерческом секторе
- Участники
- Добровольцы, сборщики пожертвований и лица, ухаживающие за детьми, больными и инвалидами
- Лица, предоставляющие наследство и обязательства в форме документа с печатью
- Корпорации, группы и частные лица, предоставляющие доход
- Другие благотворительные организации
- Связанные влиятельные группы
- СМИ

Маркетинг B2B в некоммерческом секторе

Маркетологи B2B в некоммерческом секторе сталкиваются с некоторыми проблемами, которые испытывают покупатели как в коммерческом секторе, так и на правительственных рынках. Например, существует необходимость в определенной бумажной процедуре. Возможно, это условие для получения субсидий, но степень бюрократизма не столь высока, как на правительственном рынке. Подобным образом благотворительной организации разрешается получать прибыль (т.е. уровень доходов может превышать затраты), но она будет подвергнута критике, если ведет себя так же агрессивно, как и компании, работающие на коммерческом рынке. Среди общих маркетинговых факторов, которые необходимо принимать во внимание, следующие:

- некоммерческий тип организации, ее миссия и цели;
- понимание разницы между некоммерческим и коммерческим рынками;
- ассортимент продуктов и услуг, предлагаемых некоммерческими организациями;
- потребности и интересы заинтересованных кругов некоммерческих организаций;
- давление на некоммерческие организации, запрещающее определенные виды поведения и деятельности;
- полномочия поставщика должны быть в приемлемых пределах.

Продукты и услуги, покупаемые на некоммерческих рынках, включают:

- продукты для мобилизации капитала;
- продукты для промоушена;
- продукты для управления мероприятиями;
- консультации в области маркетинга и рекламы;

- рекрутинговая реклама, или реклама на рынке занятости;
- прямой маркетинг/реклама прямого отклика;
- телемаркетинг/прямая мобилизация капитала.

Независимо от рынка, на котором работает организация, неспособность удовлетворить нужды потребителя полнее, чем это делают конкуренты, постепенно приводит к снижению продаж и провалу. Центральное положение потребителя имеет на рынке B2B такое же значение, как и на рынке потребительских товаров.

■ Необходимость понимания поведения организаций

Организационная теория основана на концепции наличия многих организационных форм, и это является причиной различного покупательского поведения на рынке. Во многих ситуациях компании B2B не работают, как компании B2C, а деятельность частных компаний отличается от государственных организаций. Подобным образом, крупные, средние и малые компании имеют присущие только им методы работы при покупке продуктов и услуг B2B и B2C. Понимание метода структурирования и функционирования организаций гораздо важнее на рынке B2B, чем B2C, поскольку все виды деятельности включают маркетинг и продажи другим предприятиям. Тем не менее операции B2C направлены на потребителей, и хотя первоначальная продажа, по всей видимости, осуществляется розничному продавцу, приоритет отдается пониманию потребительских сегментов и конечного покупателя. Успешный деловой поставщик должен разбираться в происходящем, если предстоит начать продажи и построить отношения, затем развить их и поддерживать на постоянном прибыльном уровне. Каждая организация, как поставляющая продукцию, так и приобретающая, тоже должна знать, как использовать понимание организационного поведения таким образом, чтобы поддерживать и повышать эффективность, рациональность и экономию во всех видах деятельности, если она хочет сохранить конкурентное преимущество. Хотя это и сложнее, такая «необходимость знать и понимать» применяется ко всем звеньям логистической цепочки, особенно по мере того, как стратегические объединения все больше становятся нормой и важной частью бизнеса.

Понимание того, почему люди и группы занимаются бизнесом в организациях, не изменит того факта, что они им занимаются, но, вероятно, это дает возможность осмыслить, как реагировать, чтобы изменить поведение. Бихевиоризм* еще не достиг такого прогнозирующего уровня, как естественные науки. Тем не менее при помощи многих теорий, разработанных в течение прошлого века, мы можем сегодня понять многие аспекты организационного поведения и очень часто объяснить происходящее, изменить его и контролировать события на уровне практических потребностей.

* Бихевиоризм – направление в психологии, считающее предметом психологии человеческое поведение, под которым понимаются физиологические реакции на стимулы. – *Примеч. ред.*

Понимание метода структурирования и функционирования организаций гораздо важнее на рынках B2B, чем B2C, поскольку все виды деятельности включают маркетинг и продажи другим предприятиям, а не конечному потребителю.

Обзор этих теорий можно найти на веб-сайте B2B Marketing www.booksites.net/wright.chapter.11.

Понимание поведения организации

Понимание развития покупательского поведения организации может способствовать получению следующих преимуществ:

Внутренние аспекты

- Способствует прогнозированию вероятного поведения физических лиц и групп.
- Помогает старшим руководителям и менеджерам использовать лучшие качества подчиненных.
- Экономит время и силы, логически доказывая выбор эффективных приемов и методов.
- Дает возможность оценить и применить альтернативные подходы.
- Помогает улучшить эффективность и производительность внутри компании.

Внешние аспекты

- Позволяет различным деловым культурам как на национальном, так и на международном уровнях вести между собой диалог.
- Улучшает отношения во всей логистической цепочке.
- Позволяет поставщикам и торговому персоналу поставщиков разработать индивидуальные подходы к покупателям, отличающимися характером поведения и работы.
- Способствует выработке всестороннего и более профессионального подхода к пониманию внутренней и внешней среды.

■ **Заключение**

В первой вводной главе обсуждалось, что представляют собой B2B рынки и какова их роль как на национальном, так и на международном уровнях, приводились определения маркетинга и B2B-маркетинга. Рост B2B-рынков во всем мире наряду с совместной деятельностью компаний и правительств сформировал условия, способствующие устранению торговых барьеров и развитию свободной торговли между нациями. Роль политиков и политических аспектов была признана, включая формирование законодательной базы, поддерживающей данный процесс на национальном и международном уровнях, а также создание соответствующих условий и мероприятий, целью которых является обеспечение равных условий посредством стандартизации.

Были определены национальные, транснациональные и мировые органы, а также роль, которую они играют в процессе. Был проанализирован рост торговых объединений – Европейского союза, Северо-Американского соглашения о свободной торговле, Ассоциации государств Юго-Восточной Азии, – и описаны их функции. Мы уделили также внимание различиям между плановой, свободной и комбинированной экономикой. В результате проведенного анализа был сделан вывод, что все современные экономики приняли модель комбинированного рынка. Были обсуждены типы рынков, монополии, олигополии, свободная конкуренция, которые, несомненно, существуют в современном мире. Мы пришли к выводу, что политическое регулирование является необходимым, поскольку предотвращает нарушение компаниями свободного взаимодействия в сфере спроса и предложения, что является жизненно важным условием успешного развития экономики. Были описаны органы, играющие эту роль. Наконец, были определены три типа отраслей – коммерческие, государственные и некоммерческие и приведены основные отличия между ними.

Вопросы для обсуждения

1. Определите различия между рынками B2B и B2C. Каковы причины роста B2B-рынков на протяжении последних 25 лет?
2. Обоснуйте, почему вы считаете необходимым вмешательство правительства в экономическую деятельность? Какую форму, с вашей точки зрения, должно иметь это вмешательство?
3. Обсудите основные проблемы глобального масштаба, с которыми сталкиваются компании, осуществляющие деятельность на B2B-рынке?
4. Назовите относительные преимущества плановой экономики и экономики свободного рынка. Какие методы, по-вашему, являются наиболее эффективными? Почему модель рыночной экономики является предпочтительной?
5. Почему правительства могут быть вынуждены вмешаться в деятельность так называемых свободных рынков? Приведите актуальные примеры.
6. Определите и обсудите различные типы рынков. Приведите реальные примеры и обоснуйте ваше мнение.
7. Обсудите допущение, что маркетинг представляется менее полезным на B2B-рынках, чем на рынках B2C.
8. Определите роли:
 - а) Всемирной торговой организации (www.wto.org)
 - б) Комиссии по конкуренции Соединенного Королевства (www.competition-commission.org)
 - в) OFGEM – Управления рынками газоснабжения и электроэнергетики (www.ofgem.gov.uk).
9. Определите основные мировые торговые блоки. Какова их цель и какова роль B2B-компаний?

10. Приведите примеры того, как новые технологии способствуют повышению эффективности деятельности B2B-компаний.
11. Определите основные категории организаций, существующих на B2B-рынках, опишите основные подходы, применяемые к продажам B2B-продуктов.
12. Обсудите, какие различия могут существовать в B2B-маркетинге в мире. Приведите примеры, когда неверный подход служил источником возникновения проблем.

Посетите веб-сайт книги «B2B-маркетинг» www.booksites.net/wright для изучения практических примеров, вопросов и упражнений по этой главе. На сайте вы найдете также материалы к главе 11, посвященной проблемам понимания организационного поведения.

■ Список использованной литературы

Книги

- Brierty, E.G., Eckles, R.W. and Reeder, R.R. (1998) *Business Marketing*, 3rd edn. New Jersey: Simon and Schuster.
- Brooks, I. and Weatherston, J. (2000) *The Business Environment - Challenges and Changes*, 2nd edn, Harlow: Pearson Education.
- Chisnall, P.M. (1995) *Strategic Business Marketing*, 3rd edn. Harlow: Prentice Hall.
- Ferguson, P.R. and Ferguson, G.J. (2000) *Organisations - A Strategic Perspective*. London: Macmillan.
- Ford, D. (ed.) (1999) *Understanding Business Markets*. London: Academic Press.
- Gross, A.C. and Banting, P.M. (1993) *Business Marketing*. Boston: Houghton Mifflin.
- Gross, A.C., Banting, P.M., Meredith, L.N. and Ford, I.D. (1993) *Business Marketing*. London: Dryden Press.
- Hutt, M.D. and Speh, T.W. (1998) *Business Marketing Management*, 6th edn. London: Dryden Press.
- Lindgreen, L. (1996) *The World of B2B Marketing*. Harmondsworth: Penguin.
- Mankiw, N.G. (1998) *Principles of Economics*. London: Dryden Press.
- Moller, K. and Wilson, D. (eds) (1995) *Business Marketing: An Interaction and Network Perspective*. Boston: Kluwer. pp. 10-11.
- Slooman, J. and Sutcliffe, M. (1998) *Economics for Business*. Harlow: Prentice Hall.
- Turnball, P.W. (1986) *Strategies for International Industrial Marketing*. Buckingham: Croom Helm.
- Wilson, D. (1999) *Organizational Marketing*. London: Thomson.
- Wright, R. (2001) *Marketing: Origins, Concepts, Environment*. London: Thomson.

Журналы

- Appiah-Adu, K. and Blankson, C. (1998) 'Business strategy, organisational culture and market orientation', *Thunderbird International Review*, 40: 235-57.
- Day, G.S. (1998) 'What does it mean to be market-driven?', *Business Strategy Review*, 9: 155-64.
- Deng, G.S. and Dart, J. (1999) 'The market orientation of Chinese enterprises during a time of transition', *European Journal of Marketing*, 33: 631-55.
- Deshpande, R. and Farley, J.U. (1999) 'Corporate culture and market orientation: comparing Indian and Japanese firms', *Journal of International Marketing*, 7: 111-27.
- European Journal of Marketing*, MCB Press, Bradford, England (www.mcb.co.uk/ejm.htm).
- Industrial Marketing Management*, Elsevier Science (www.elsevier.nl/homepage).
- Mullich, J. and Welch, M. (1995) 'Government's buying power remains strong', *Business Marketing* July, 21-2.

Интернет-ссылки к этой главе приведены на сайте книги «B2B-маркетинг» по адресу www.booksites.net/wright.

2 Факторы, влияющие на организационное поведение и рынки

Мы постоянно сталкиваемся с огромными возможностями, искусно замаскированными под неразрешимыми проблемами.

Неизвестный автор

Цели и задачи

Ознакомившись с этой главой, студент должен:

1. Определять и анализировать более широкие внешние факторы, которые могут оказывать влияние на менеджмент B2B-организаций, включая обстоятельства политического, экономического, культурного и технического характера.
2. Распознавать, анализировать и оценивать факторы, оказывающие непосредственное влияние на деятельность этих организаций.
3. Проводить анализ и оценку требований в отношении бизнес-продуктов и услуг как на национальном, так и на мировом уровнях.

Часть 1 Макрофакторы, оказывающие влияние на поведение B2B-организаций

■ Введение

Факторы окружающей среды влияют на покупательское поведение и на поведение в области сбыта и на корпоративном, и на потребительском рынках. Достаточно просто включить телевизор или открыть газету, и вы поймете, как внешние условия воздействуют на поведение людей и организации, изменяя его модели в сфере совершения покупок и продаж тем или иным образом. Будь то изменения в законодательстве, которые делают незаконными те положения, которые были легальными, или же деятельность компании, пострадавшей от обвала на фондовом рынке, – все это формирует и изменяет поведение потребителей и покупателей. В предыдущей главе мы познакомились с основами B2B-рынков и сейчас займемся более тщательным анализом обстоятельств, оказывающих на них воздействие.

■ Более широкие внешние факторы

Политические факторы

В первой главе уже говорилось о роли, которую играют политическая теория и политика в формировании экономической структуры. В современной экономике основная парадигма заключается в освобождении рынков и предоставлении еще большей свободы взаимодействию между спросом и предложением. Директора компаний ожидают от политиков создания благоприятных условий, предоставляя-

ющих большую свободу действий, направленных на развитие бизнеса, сводящих к минимуму или исключаящих возможность вмешательства со стороны государства, обеспечивающих наиболее эффективную и продуктивную деятельность, аргументируя тем, что успех их компаний обуславливает благополучие всей экономики. С другой стороны, защитники интересов малого бизнеса и конечного потребителя утверждают, что крупный глобальный бизнес несправедливо пользуется преимуществами в силу своего превосходства, и выступают за введение правил и норм, которые бы позволили устранить существующий дисбаланс. Перед политиками на национальном и глобальном уровнях стоит задача создания структуры, обеспечивающей равновесие конкурирующих факторов, которые оптимально способствуют как развитию экономики, так и благополучию жителей страны.

Расширение Европейского союза

Как уже говорилось в главе 1, тенденция усиления политического контроля экономики, характерная для Соединенного Королевства, распространилась и на органы, осуществляющие управление и контроль деятельности Европейского союза, Европейского парламента, Совета министров и Европейской комиссии. Можно сказать, что более интенсивное влияние на экономику со стороны этих органов является неизбежным, исходя из задачи создания свободной торговли и равных условий для всех компаний. Ожидаемый рост количества стран, который в конечном итоге в два раза увеличит 380-миллионный рынок, несомненно, связан с возникновением новых проблем и возможностей во всех бизнес-секторах.

Мировые органы

Политическое вмешательство в экономику в настоящее время существует на мировом, национальном и межнациональном уровнях и осуществляется посредством как формальных, так и неформальных дискуссий на высшем уровне с использованием современных методов коммуникации, позволяющих поддерживать постоянный контакт. И хотя до сих пор не создан мировой парламент, осуществляющий надзор над мировой экономикой, лидеры «большой семерки», в которую входят самые богатые страны мира, регулярно встречаются, для того чтобы обсудить и проанализировать наиболее эффективные пути развития мировой экономики и торговли. В ООН есть органы, такие как Комиссия ООН по праву международной торговли (ЮНСИТРАЛ), которая занимается вопросами функционирования торговли и промышленности. При содействии ООН был учрежден Международный суд по защите прав человека, призванный рассматривать иски против нарушений прав человека. Всемирная торговая организация (ВТО) проводит регулярные встречи, на которых рассматриваются обращения новых членов (во время написания этой книги рассматривался вопрос о вступлении в организацию Вьетнама) и вопросы, связанные с усовершенствованием мировой торговли. Наряду с упомянутыми мировыми органами существует бесчисленное множество других правительственных, квазиправительственных и частных групп, которые периодически и постоянно оказывают влияние на деятельность B2B-компаний.

Пример 2.1

Международный уголовный суд

США, Россия, Китай и Израиль отказываются признавать Международный уголовный суд, невзирая на тот факт, что этот орган ратифицирован 69 странами. США утверждают, что орган может быть использован против них в роли международного миротворца.

Законы, правила и нормы

Политический контроль экономики находит отражение в формальных законах, правилах и нормах, определенных в главе 1, в которых четко указывается, что могут и чего не могут делать компании в целях получения доходов и прибыли. Это относится к организациям как государственного, так и частного секторов экономики. Ранее уже обсуждались такие аспекты, как налоги, подлежащие оплате, предлагаемые субсидии, требования, предъявляемые к охране окружающей среды, правила по технике безопасности для сотрудников и потребителей и недавно включенные в законодательство Соединенного Королевства основные права человека. В отношении компаний, нарушающих законодательство, могут быть возбуждены дела в судах национального, европейского и даже мирового уровней. Однако различия, все еще существующие в интерпретации тех или иных законов на мировом уровне, представляют собой действительную проблему. То, что является незаконным в Швеции, может быть вполне легитимным в Саудовской Аравии, нарушение законодательства, которому в Таиланде не придадут большого значения, может считаться серьезным в Соединенных Штатах. Интернет облегчает решение проблемы, и суды различных стран способны выносить решение, влияющее на деятельность организаций, находящихся в другой части света.

Пример 2.2

Законы об ответственности за распространение клеветы могут негативно повлиять на свободу слова

Высший суд Австралии постановил, что против издателя финансовой литературы *Dow Jones* в штате Виктория может быть возбуждено дело в связи с появлением статьи на сайте компании в США. Медиаорганизации, или организации СМИ, выражают опасение, что решение суда может положить начало массовым судебным разбирательствам во всем мире и может вынудить организации пересмотреть содержание их интернет-сайтов.

Пример 2.3

Нарушение международного законодательства

Отказ Апелляционного суда признать постановление Европейского суда о несправедливости обвинения в отношении четырех служащих компании *Guinness* послужил причиной нарушения Соединенным Королевством международного законодательства, которое было одобрено палатой лордов.

Адвокаты, представляющие интересы подсудимых, обвиняемых в мошеннических действиях с акциями данной компании, заявили, что если палата лордов не предпримет соответствующих действий, иск будет передан в Европейский суд по правам человека. Эрнст Сондерс, Джералд Ронсон, Энтони Парнес и Джек Лайонс в 1990 году были осуждены за незаконное повышение цен на акции компании *Guinness*, которое произошло четыре года назад.

Политическое вмешательство

Политики всегда пытались воздействовать на экономику, скорее исходя из кратковременных интересов, а не руководствуясь соображениями долгосрочного экономического успеха, особенно во время проведения выборов. Так, растут и падают процентные ставки, происходит увеличение или снижение налогов, сокращаются или возрастают расходы на общественные нужды. Это может вызывать значительные колебания в экономике, приводить к возникновению экономических подъемов и спадов. Экономическая неопределенность может повлечь значительные сложности для компаний и обусловить необходимость создания большего количества независимых агентств, контролирующих важные экономические рычаги.

Независимые контролирующие агентства

Многие независимые обозреватели считают, что политики должны воздерживаться от вмешательства в принятие некоторых решений экономического характера и возложить ответственность за контроль определенных факторов, обуславливающих эффективное функционирование экономики, на независимые или квазинезависимые агентства. Некоторые решения могут приниматься без участия правительства исходя из здравых долгосрочных интересов, а не кратковременной политической выгоды. *The Bank of England* и *US Federal Reserve Bank* (Федеральный резервный банк) представляют собой примеры подобных агентств, работая через комитеты экспертов, и обладают полномочиями принимать соответствующие решения в отношении изменений процентных ставок, кредитно-денежного контроля и процента инфляции. Ожидается, что *European Bank* (Европейский банк) примет на себя подобные полномочия в отношении Европейского союза, что прежде всего связано с введением евро – единой европейской валюты и прекращением использования собственной валюты многими странами на территории ЕС. Во время написания этой книги до сих пор оставалось не ясным, примет ли парламент Соединенного Королевства евро или же предпочтет сохранить фунты.

Пример 2.4

Один из самых могущественных людей в мире

Многие считают Алана Гринспена, главу центрального банка *US Federal Reserve Bank*, устанавливающего процентные ставки на территории США, одним из самых могущественных людей в мире. Его решения влияют на крупнейший мировой рынок – Нью-Йоркскую фондовую биржу, отражаясь на деятельности каждой биржи в мире независимо от того, в какой стране она находится.

Влиятельные группы и группы, объединенные общими интересами

Рост влиятельных групп и групп, объединенных общими интересами, является закономерным результатом существования множества различных политических и административных агентств, способных оказывать значительное влияние на благосостояние огромного количества организаций, осуществляющих свою деятельность на корпоративном рынке. Ассоциации производителей создаются как влиятельные группы, защищающие интересы и благосостояние их членов, стремящиеся убедить высокопоставленных политиков принимать решения, оказывающие благотворное влияние на положение дел в определенной отрасли. Целью других влиятельных групп является противостояние мощи большого бизнеса, и во многих случаях они готовы выйти с протестом на улицы. Они могут распространять информацию, формирующую отрицательное общественное мнение, и способствовать организации крупномасштабных бойкотов в отношении компаний и продукции, которые оказывают вредное воздействие на окружающую среду. Эти группы могут проявлять давление на компании, которые продают продукцию или покупают ее у таких организаций.

Пример 2.5

Протест влиятельных групп

Влиятельные группы, включая *Greenpeace*, *Oxfam**, *Friends of the Earth* и *World Wildlife Fund***, обвинили мировой саммит по вопросам стабильного развития в Йоханнесбурге в недостаточном внимании к проблемам окружающей среды и бедных стран мира. Планируется акция протеста против организаций, которые тем или иным образом используют данные проблемы в своих интересах.

Профсоюзы

Профсоюзы обладают различной степенью влияния в разных отраслях промышленности и странах, но не вызывает сомнения тот факт, что за последние 25 лет профсоюзы Соединенного Королевства утратили свои позиции от 1/2 к менее чем 1/3 рабочей силы. Тенденция усиливается по мере роста экономического благосостояния, поскольку рабочие не ощущают необходимости в прежней степени групповой защиты от работодателей и эксплуатации. Большинство сторонников свободной торговли считают, что сильные профсоюзы могут действовать как сдерживающий фактор в отношении способности отрасли и компаний гибко реагировать на изменения в экономике и на трансформации рыночных условий. Многие страны ввели законодательные нормы, регулирующие функции профсоюзов. С другой стороны, в ситуациях, когда интересы рабочих уязвимы, вводятся законы, предоставляющие профсоюзам права, обеспечивающие большую свободу действий. Во многих стра-

*«Оксфам» – Оксфордский комитет помощи голодающим, занимается оказанием помощи голодающим и пострадавшим от стихийных бедствий в различных странах. – Примеч. ред.

**World Wildlife Fund – Всемирный фонд охраны дикой природы (1961 г.). – Примеч. ред.

нах мира до сих пор применяются довольно сомнительные с этой точки зрения методы, препятствующие объединению рабочих в более сильные профсоюзные организации.

Пример 2.6.

Подавление профсоюзов

Несмотря на значительные усилия по защите прав рабочих, предпринимаемых во многих странах, членов профсоюзов продолжают притеснять, увольнять и даже уничтожать физически, о чем свидетельствует отчет, опубликованный *International Confederation of Free Trade Unions* (Международной конфедерацией свободных профсоюзов) в 2002 году. Ниже приведено всего лишь несколько фактов, упоминаемых на 233 страницах документа.

- В 2001 году произошло 223 случая убийств и исчезновений активистов профсоюзного движения, 201 из них произошел в Колумбии.
- В Китае каждая попытка создания свободных профсоюзных организаций чревата длительным тюремным заключением вплоть до пожизненного.
- В Зимбабве по бастующим членам профсоюза открыли огонь. Трое рабочих погибли.
- В Малави членам профсоюзного движения грозит увольнение, причем государство, по-видимому, не способно влиять на подобные ситуации.
- В Коста-Рике при попытке создать профсоюзные организации рабочие были уволены.
- В США 80% работодателей прибегали к услугам консультантов при проведении антипрофсоюзных кампаний.
- В Южной Корее полиция атаковала бастующих, применив вертолеты и бульдозеры.
- В Омане, Катаре и Объединенных Арабских Эмиратах все профсоюзы находятся под запретом.

Торгово-промышленные ассоциации

Правительства и торгово-промышленные ассоциации формируют также экономическую политику посредством создания объединенных комитетов и участия в работе экономических форумов. Министры часто обращаются к лидерам торгово-промышленных ассоциаций, таких как *Confederation of British Industry* (CBI – Конфедерация британской промышленности) (www.cbi.org.uk), *the Institute of Directors* (IOD – Институт директоров) (www.iod.co.uk), *International Chamber of Commerce* (ICC – Международная торговая палата) (www.iccwbo.org), за консультациями в отношении бизнес-стратегий. Полномочия торгово-промышленных ассоциаций отличаются в зависимости от уровня их политического и экономического влияния, и многие из них в целях усиления этого влияния в настоящее время нанимают консультантов по связям с общественностью и вопросам лоббирования. Более подробно этот вопрос обсуждается далее.

Пример 2.7

Система управления инвестициями распространится на более бедные страны

После успешного завершения первого этапа продолжится сотрудничество между структурами бизнеса и Конференцией Организации Объединенных Наций по торговле и развитию (*UNCTAD*), направленное на увеличение иностранных инвестиций в беднейшие страны мира. Первыми материальную помощь в рамках объединенной программы *ICC-UNCTAD* должны получить наименее развитые страны (*LDCs – the least developed countries*) – Бангладеш, Эфиопия, Мали, Мозамбик и Уганда. Сейчас отбирают еще восемь стран для второго этапа программы, который будет длиться больше трех лет.

В основу программ инвестирования этих пяти стран были положены материалы семинаров, проведенных в столицах названных государств, в ходе которых правительственными и бизнес-экспертами был предпринят тщательный анализ их инвестиционной политики и потенциала. Частью программы являются закрытые сессии, во время которых анализируется деятельность и выдвигаются идеи и в которых принимают участие руководители торгово-промышленных организаций и государственные чиновники. Инвестиционные программы направлены на потенциальных инвесторов, в то время как семинары проводятся с целью увеличения способности наименее развитых стран находить инвесторов и создания необходимых условий для работы. (Веб-сайт Международной торговой палаты www.iccwbo.org)

Международная торговая палата (ИСС)

Международная торговая палата – это всемирная торгово-промышленная организация, представляющая собой единственный представительский орган, выступающий перед общественностью от имени организаций всех секторов экономики во всех частях мира. Поскольку компании и ассоциации, которые являются членами этой организации, сами участвуют в международном бизнесе, *ИСС* обладает исключительным влиянием при установлении правил, определяющих ведение бизнеса во всем мире. Несмотря на то что эти правила являются добровольными, на них постоянно ссылаются при заключении бесчисленного количества сделок и они уже стали частью структуры международной торговли. Бизнес-лидеры и эксперты, избранные из числа членов *ИСС*, регулируют широкий круг вопросов, связанных с торговлей и инвестиционной политикой, техническими аспектами и состоянием дел в экономических секторах. К ним, среди прочих, относятся следующие сферы: финансовые услуги, информационные технологии, телекоммуникации, моральные принципы маркетинга, окружающая среда, транспортировка, закон о конкуренции, интеллектуальная собственность.

Лоббирование

Бизнес-лоббирование развивается скачкообразно, по мере того как к организациям и торгово-промышленным ассоциациям приходит осознание важности роли людей и организаций, представляющих интересы компании и отрасли, или

обладающих определенными полномочиями или влиянием. Это привело к возникновению в Соединенном Королевстве нежелательной ситуации, когда членов парламента и министров правительства обвинили в деятельности, приведшей к конфликту интересов, поскольку, являясь членами законодательных органов, они получали деньги, представляя интересы отраслей и компаний.

Существует множество специалистов по вопросам лоббирования, которые за определенную плату готовы предоставить предприятиям и/или компаниям консультации в отношении наиболее эффективных методов работы в данной сфере. Все торгово-промышленные ассоциации и отдельные компании заинтересованы в том, чтобы по возможности участвовать в процессе разработки политиками и чиновниками новых законов и принципов в сфере промышленности, которые могут оказать влияние на деятельность предприятий, компаний и рынков. Во многих случаях подобное участие только приветствуется, поскольку знание отрасли и вероятная реакция на новые законопроекты могут способствовать эффективности процесса.

Возросшая необходимость лоббирования

Для многих компаний и торгово-промышленных ассоциаций членство в Европейском союзе усилило необходимость лоббирования в силу огромного количества законопроектов, которые поступают как из Страсбурга, так и из Брюсселя. И Совет министров, и Европейский парламент, и Европейская комиссия имеют полномочия инициировать, издавать законы, правила, нормы и практические руководства по бизнесу, а также обеспечивать их выполнение. Существуют сотни лоббистов, которые работают на предприятия и другие влиятельные группы, временно расположенные в Страсбурге и Брюсселе, отстаивая свои интересы или интересы своих клиентов.

Пример 2.8

Законодательство ЕС и роль лоббиста

Лоббирование особенно активно проводится в Брюсселе, где Европейская комиссия тщательно рассматривает любые законопроекты исходя из того принципа, что «зло кроется в деталях». Без лоббирования компании могут просто «завязнуть» в законах, что приведет к потере конкурентного преимущества. В 1999 году компании *Cadbury* удалось избежать необходимости называть свой молочный шоколад *Vegetate Milk* из-за высокого уровня растительных жиров, не содержащих какао-масла. Сейчас, продаваясь на континенте, он будет называться «семейным шоколадом». Пивовары смогли отстоять традицию измерять пиво в пинтах, в то время как все остальные розничные торговцы были вынуждены перейти на метрическую систему мер. Подобным образом существует официально установленный размер презерватива (минимальная длина должна составлять 170 мм, а ширина – 44–45 мм). Европейский союз запретил экспортировать батончики *Curly-Wurly*, *Mini Eggs* и *Strollers* из-за содержания в них желатина, способного вызвать такие заболевания, как болезнь Крейцфельда – Якоба и коровью губчатую энцефалопатию.

Пример 2.9**Роль Ассоциации производителей электротехники (АЕР)**

Основные задачи ассоциации заключаются в лоббировании, предоставлении консультаций, публикации информации, определении проблем, нахождении решения и принятии мер, способствующих увеличению участников бизнеса. Организация финансируется за счет ежегодных членских взносов. АЕР связана с парламентскими и отраслевыми организациями, такими как, например, Парламентская группа возобновляемого и пополняемого источника энергии (PRASEG), которые проявляют интерес к энергетическим проблемам. При внесении изменений в законодательство правительство, оппозиционные партии и регулирующие органы отрасли обычно консультируются с АЕР. При возможности ассоциация выдвигает собственные предложения. Так или иначе это означает, что существует большая вероятность, что интересы членов ассоциации будут учтены при принятии решений (www.oeruk.com).

Пример 2.10**Специалисты по связям с общественностью компании APCO**

Организация APCO (www.apco.co.ua) разрабатывает и осуществляет стратегические кампании по лоббированию, которые оказывают эффективное влияние на высокопоставленных чиновников, и проводит мониторинг соответствующих аспектов. Вооруженная знаниями и всесторонним опытом, полученным в работе с государственными учреждениями, организация обеспечивает поддержку своим клиентам в конгрессе, парламенте, ЕС или в любом другом руководящем органе. Подобным образом компания APCO представляет интересы правительства по всему миру, предоставляя консультации по особо важным вопросам и оказывая поддержку в связях с общественностью.

Экономические факторы**Экономика**

Хотя политические партии и министры обладают огромной властью в управлении экономикой страны, определяя какие действия могут оказать положительное или отрицательное влияние на ее состояние, некоторые эксперты выказывают озабоченность тем, что слишком большая часть этой власти теперь находится в руках международных биржевиков, мировых компаний и международных органов, таких как ЕС, что все в большей степени осложняет осуществление контроля над экономикой со стороны национального правительства. Политические эксперты утверждают, что экономика является наиболее важной сферой правительственной политики, поэтому успех или провал в данной сфере может повлиять на итоги голосования и количество голосов, отданных за правящую партию в следующий раз. Это факт может привести к кратковременной экономической политике и нецелесообразным периодам роста и спада, поскольку политики манипулируют экономикой для обеспечения победы на выборах.

Состояние экономики играет также важную роль в успехе либо провале B2B-компаний, поэтому большинство из них заинтересованы в стабильной развивающейся экономике с низким уровнем инфляции, невысокими процентными ставками и стабильными валютными курсами. Попытки планирования в столь неопределенной ситуации связаны с трудностями, а порой и вовсе обречены на провал. Несмотря на значительное различие темпов экономического роста в разных странах, в среднем он составляет 2–3% (в соответствии с измерением роста ВВП) в год за последние 50 лет в основном благодаря улучшению производительности и постоянному развитию технологий.

Пример 2.11

Экономические проблемы наносят удар промышленности Соединенного Королевства

В британской промышленности зарегистрирован самый крупный спад объемов производства со времен «зимы недовольства» 1979 года, когда цифры, опубликованные Национальным управлением статистики, свидетельствовали о снижении в 2002 году объема производства на 5,3% по сравнению с маем 2002 года. И хотя этот факт частично объяснялся проведением Кубка мира и празднованием юбилея королевы, когда многие предприятия были закрыты, большинство экономистов утверждают, что истинные причины спада кроются глубже. Министр Соединенного Королевства по делам торговли и промышленности признала ошибочным отношение правительства во время первого срока правления к интернет-компаниям и недостаточное внимание к проблемам производителей. Далее говорилось и о том, что производственный сектор, так же, как и новая экономика, должны рассматриваться как неотъемлемая часть будущего и необходимое условие поддержания стабильности.

Процентные ставки и инфляция

Представьте, как сложно продавать или покупать товар на год вперед при значительных колебаниях процентных ставок и высоком уровне инфляции. В 1980-х годах темпы роста биржевых курсов достигали 15% за год, но в конце 1980-х неожиданно упали (в некоторых случаях до 25%). Многие компании обанкротились буквально за одну ночь. На некоторые отрасли влияет даже малейший спад, в то время как другие отрасли этот аспект практически не затрагивает. В 2003 году вновь наблюдается инфляция в данной сфере, хотя общая дефляция цен – это только вопрос времени.

Пример 2.12

Угроза дефляции

Центральные банки столкнулись с новой экономической угрозой – дефляцией, или постоянным падением цен. И хотя потребителям этот факт может казаться странным, в результате проигрывает экономика. Это уже произошло в Японии, где падение цен составляет 0,8% в год начиная с 1994 года. При падении цен снижается уровень дохода, что приводит к невозможности выполнения должностных обязательств. Долги остаются прежними, и для их по-

гашения требуются дополнительные денежные средства, которые не будут направлены на производство потребительских товаров, что в результате приведет к спаду в экономике.

Валютные курсы

Для компаний, которые работают на европейских и мировых рынках, рост или падение валютных курсов обуславливают их успех или провал. В Соединенном Королевстве сильный фунт положительно сказывается на деятельности компаний, которые занимаются импортом товаров и услуг, в то время как на деятельность компаний, занимающихся экспортом, эта ситуация окажет обратный эффект. Подобным образом слабый фунт вызовет снижение цен на экспорт и подорожание импорта. Несмотря на существование определенных инструментов и технологий, позволяющих компаниям противостоять значительным колебаниям валютных курсов и инфляции, они являются довольно дорогостоящими и воспользоваться ими могут позволить себе только крупные компании, способные покупать товар заранее по более низким ценам, или высокодоходные организации. Некоторые B2B-компании решают эту проблему с помощью гарантированного уровня цен на период действия контракта или двусторонней торговли и бартера. Многие компании в Европе видят решение этой проблемы в использовании единой валюты. Таким образом, более эффективным предоставляется установление цен только в евро, чем в 15 разных валютах.

Пример 2.13

Изменения валютного курса

По мнению группы экспертов, принятие евро в качестве национальной валюты негативно скажется на экономике Соединенного Королевства. В то время как переход на единую валюту снизит колебания курса между фунтом и евро, колебания между долларом и евро будут значительными. Соединенное Королевство, будучи мировой торговой державой, 50% своих торговых операций проводит в долларах. Ответная реакция на изменения валютного курса может оказать колоссальное влияние на производительность, занятость населения и цены. Некоторые специалисты утверждают, что в положении постоянного изменения цен непринятие евро в качестве национальной валюты ухудшит ценовую ситуацию.

Внешние факторы культуры

Успешные компании, работающие на потребительских рынках, давно осознали, что предпочтения и вкусы потребителей в разных частях света кардинально отличаются в соответствии с их социальными и культурными различиями. Предприятия могут производить, называть, упаковывать и продвигать товары и услуги в Малайзии совсем не так, как они сделали бы это, например, в Австралии. Подобным образом розничные продавцы в одной стране могут преподносить

свою продукцию совершенно иначе, чем такие же розничные продавцы в другой стране в зависимости от ожиданий потребителей.

Соответствие культуры на B2C-рынках

Многие социологи утверждают, что различия культуры в мире стираются, а в некоторых странах и вовсе исчезают, что особенно характерно для молодежи. Причина, видимо, заключается в широком распространении передачи информации, развлечений, продаже универсальных товаров и брендов и выходе розничных торговцев на международный рынок. Телевидение, видеофильмы, Интернет – все это способствует формированию общих культурных ценностей (зачастую западных и американских), манер поведения, образа жизни, стиля одежды, питания и предпочтений в музыке. Сегодня вы можете поехать в любой крупный город мира, зайти в *McDonald's*, заказать биг-мак, и вам принесут такой же продукт, который вы получали и в своем родном городе.

И хотя на B2B-рынках различиям культуры никогда не уделялось столько же внимания, как на B2C-рынках, все-таки этот вопрос является достаточно важным. Мир бизнеса не в меньшей, а в некотором смысле даже в большей степени восприимчив к влиянию единообразия и стандартизации. Английский язык считается общепринятым средством делового общения на многих рынках, так же, как западный стиль одежды и поведения. Попытки стандартизировать и интернационализировать все виды B2B-отношений, в том числе общие системы обеспечения эффективности, международное договорное право, управление поставками, совместного пользования информацией, полученной в результате электронного обмена данными, Интернет и многое другое способствуют формированию единообразного бизнеса на мировом рынке, и этот процесс является необратимым. По мере расширения компаний посредством создания совместных предприятий, слияния и приобретения иностранных компаний они перенимают универсальные методы работы, а также предоставляют своим сотрудникам возможность работать в других странах мира. Возможно, когда-нибудь будет принят единый способ управления компанией, который признают самым результативным, эффективным и экономичным, и этот способ (с незначительными изменениями) будет взят на вооружение всеми компаниями, работающими на мировом рынке.

Различия культуры

Многие ученые и практики утверждают, что различия в культуре на B2B-рынках до сих пор существуют и их необходимо учитывать в работе с другими рынками. Использование руководителями отдела сбыта своих собственных культурных ценностей и приоритетов в качестве критерия оценки может повлечь за собой непонимание и, как следствие, срыв сделки. Ярким примером этому может служить Япония. Будучи второй по уровню экономического развития страной в мире, Япония является привлекательным рынком сбыта для многих компаний, которых тем не менее часто останавливают особенности культуры японского рынка.

Пример 2.14

Культура Японии

Многие типы поведения в японской культуре вошли в лексикон делового мира. Такие термины, как *kaisen*, или «постоянные улучшения», *nemawashi*, или «закулисное соглашение», *kaban*, или «производить в соответствии с заказами, а не производственными мощностями», происходят из дзен-философии, а социальный и культурный образ жизни прививается людям с рождения. И по сегодняшний день люди в Японии работают усерднее и проводят больше времени на работе по сравнению с представителями других народов мира, потому что они в большей степени принадлежат своим компаниям, чем своим семьям и самим себе. С древних времен японцы считали эгоизм и индивидуализм одними из самых страшных грехов, в то время как на Западе эти качества свидетельствуют о силе личности. Японцам свойственно действовать более медленно посредством принятия коллективных решений и *nemawashi*. Иностранные бизнесмены и политики часто приходят в замешательство, не получая или будучи не в состоянии получить «прямые ответы», не понимая своеобразия общения, свойственного культуре этой страны.

Пример 2.15

Культура Китая

Культура Китая, рынка с наибольшим в мире потенциалом, насчитывающим около 1,3 миллиарда человек, до сих пор остается загадкой для большинства иностранных бизнесменов. Большая часть населения говорит на мандаринском наречии китайского языка, что делает его наиболее употребляемым языком в мире. В китайской культуре бизнеса до сих пор преобладает коммунистический, коллективистский образ мышления, даже в тех сферах, где проводится опыт свободного предпринимательства.

Демонстрационные материалы любого типа должны быть только черными и белыми. В цветах этой культуры заложено много смысла, зачастую отрицательного. Улыбке в Китае не придается особого значения, так как акцент делается именно на сдерживание эмоций. Репутация человека и его социальный статус основываются на концепции «сохранения лица». Смушение или потеря самообладания, даже не преднамеренные, могут свести на нет деловые переговоры. Китайцы, в особенности люди в возрасте и обладающие определенными полномочиями, не любят, когда до них дотрагиваются незнакомые люди. Китайцы посчитают иностранца, который первым войдет в комнату, главой делегации. В китайской культуре бизнеса смирение является достоинством. К завышенным требованиям относятся с подозрением, и во многих случаях они будут тщательно исследованы.

Различия в культуре в сфере B2B по всему миру

В Малайзии деловые женщины должны придерживаться мусульманских и индуистских традиций. Поэтому они носят блузки, которые закрывают как минимум верхнюю часть руки, и юбки длиной до колена и ниже. Им следует избегать также

желтого цвета в одежде, так как этот цвет носят члены королевской семьи в этой стране.

Жители Южной Америки общаются на более близком расстоянии, чем обитатели Северной Америки или англичане, поэтому если вы будете при разговоре отступать назад, вас могут неправильно понять.

В Индии ношение кожаных вещей, в том числе ремней и сумок, могут считать оскорбительным, особенно в храмах. Индийцы почитают коров и не используют вещей из натуральной кожи. Когда подают напитки, обычно следует отказаться от первой порции и принять вторую. Отказ от любых напитков будет воспринят как оскорбление.

В России не ждите, что русские будут работать сверхурочно в выходные и праздничные дни.

Арабский язык – язык преувеличений. К примеру, когда египтянин говорит «да», он на самом деле может иметь в виду «возможно».

В тайской культуре бизнеса настоящее время считается более важным, чем отдаленное будущее.

В Южной Африке временные понятия тоже отличаются: для человека европеоидной расы «время – деньги», в то время как для темнокожего «время – это то, что происходит».

Влияние технического прогресса

Первое правило любой технологии, используемой в бизнесе, – если применить автоматизацию к эффективной операции, ее эффективность возрастет в несколько раз. Второе правило – если применить автоматизацию к неэффективной операции, то в несколько раз возрастет ее неэффективность.

Билл Гейтс для Manes and Andrews 1994 г.

Никто не может переоценить влияние технологий на B2B-рынок и на организационное и индивидуальное покупательское поведение. Современные технологии в сфере телекоммуникаций, информационных технологий, перевозок, хранения и перемещения товаров, управления сбытом и финансовых услуг означают возможность использования источников поставок во всем мире независимо от величины производителя. Пренебрежение этой возможностью может привести к потере конкурентного преимущества. Сейчас одним нажатием клавиши в режиме *online* можно получить информацию о выборе, доступности товаров и услуг и месте, где их можно купить. До этого покупатели могли проводить дни, недели, месяцы в поисках нужного им товара в каталогах, отчетах производителей, посещая торговые выставки по всей стране и по всему миру, но так и не обнаружив нужный им товар по приемлемым ценам. Чем больше информации появляется в Интернете, тем меньше времени необходимо для выполнения всех покупательских процедур. И кроме того, доступными становятся более качественные товары и услуги. Продавцов необходимых товаров сейчас можно найти в любой стране мира. Вопросы развития технологии обсуждаются на протяжении всей книги, но более подробно об этом идет речь в последней главе.

Пример 2.16

Автомобили будущего – Coulomb

Высокоэкономичный, экологически безопасный автомобиль, созданный студентами Калифорнийского университета, преодолеет расстояние от Германии до Парижа 22–25 сентября, участвуя в гонке, организованной производителем шин *Michelin* в целях продвижения новой технологии машиностроения. В основу нового транспортного средства был положен *Mercury Sable*, оборудованный газозлектрическим двигателем с постоянно изменяющейся трансмиссией. В отличие от относительно небольшой скорости автомобиля по дорогам в черте города на трассе двигатель объемом 660 кубических сантиметров обеспечивает дополнительную мощность и сохраняет заряд аккумулятора. Аккумулятор можно подзаряжать, используя бытовой блок питания. Алюминиевый корпус делает автомобиль более легким, а обтекаемая форма снижает сопротивление воздуха. Экономичность автомобиля *Coulomb* – на 50 миль достаточно 1 галлона топлива – и его разгон за 11 секунд 60 миль в час отвечают стандартам Калифорнийского супермалотоксичного транспортного средства. (www.Globaltechnoscan.com)

Информационные технологии и более тесное сотрудничество

Ранее уже обсуждалось, как изменяется и стандартизируется культура по мере налаживания компаниями сотрудничества и оттачивания способов совместной работы. В большей степени это происходит как следствие развития технологий. Далее в книге мы объясним, как технология используется во многих сферах деловой активности для повышения производительности и развития конкурентного преимущества. К примеру, сейчас благодаря информационным технологиям информация в режиме реального времени постоянно доступна для всех компаний, занимающихся поставками.

Интернет используют как экстранет, то есть закрытую частную интернет-систему, где все члены логистической цепочки имеют постоянный доступ к такой информации, как динамика товарно-материальных ресурсов покупателя, данные о продаже и уровень спроса на отдельный продукт. Сетевое устройство программной защиты обеспечивает доступ к информационной системе, которым могут пользоваться только проверенные компании, позволяет оперативно реагировать на все типы потребностей клиентов и даже дает продавцам доступ к счетам покупателей для осуществления немедленного расчета за приобретенную продукцию. Развитие информационных технологий имеет и свои отрицательные стороны, требуя от членов логистической цепочки значительных стратегических денежных вложений для приобретения дорогого, стандартизированного компьютерного программного обеспечения и оборудования, известного как электронная система обмена данными, а также стандартизированных процессов и систем. В этом плане приобретение и поставка товаров и услуг становится практически целостным видом работы с небольшими различиями между разными компаниями.

Пример 2.17

Предлагаемое программное обеспечение по совместному планированию в логистической цепочке

Системы программного обеспечения в сфере бизнеса и маркетинга, имеющиеся в наличии, из года в год становятся все более сложными. Возникает вопрос, не будет ли их уровень сложности препятствием для эффективного использования персоналом. Ниже приводится список системных программ, которые предлагаются компаниями в настоящее время:

- совместное внедрение продукции;
- совместное управление изменениями серийного образца;
- совместное планирование прогнозирования и пополнения;
- совместные планирование и прогнозирование;
- совместные продвижение, организация и проведение специальных мероприятий;
- совместное управление товарно-материальными ресурсами;
- совместное управление сбытом и перевозкой;
- совместное управление возвратом продукции;
- совместные управление дистрибуцией товара и планирование.

Технология и условия ведения переговоров

Использование технологии необратимо изменило также отношения между покупателями и продавцами, делая процедуру реальных продаж и презентации товара более профессиональной, чем в прошлом. Как покупатель, так и продавец благодаря использованию портативных компьютеров теперь имеют постоянный доступ к необходимой им информации, включая последние тенденции, стоимость и увеличение прибыли, доступность товаров, показатели конкурентов и т. д., таким образом делая переговоры о продажах более значимыми. Между главным офисом компании и продавцом существует постоянная связь в случае возникновения необходимости в консультации. Презентация товара, представленная на компьютере в программе *PowerPoint*, может быть еще более впечатляющей и увлекательной. Группа сбыта не должна фактически встречаться с покупателем; чтобы не усложнять процесс общения и сделать его менее затратным, можно использовать электронную почту, интернет-камеры и видеоконференции.

Веб-сайты компаний

В некоторых случаях можно обойтись без участия продавца, используя интерактивный веб-сайт компании. Количество информации, доступной для покупателей по всему миру на электронных страницах компаний, ограничивается только временным фактором и умением сосредотачиваться. Подробную информацию о полном портфеле продукции с иллюстрациями можно получить, нажав одну клавишу. Демонстрация свойств и достоинств производится на круглосуточном форуме вопросов и ответов, где постоянно обрабатываются данные о соверша-

емых покупках, отражается информация о наличии товара и условиях поставки. Каталоги запчастей товаров размещаются также на сайте, таким образом обеспечивается доступ к сотням тысяч запасных частей. Покупатели могут просматривать информацию и добавлять все необходимые сведения в папку «избранное» (универсальная стандартизация усилит привлекательность услуги). Это избавит от необходимости найма персонала для работы с дорогостоящими запасными частями. Финансовые условия, стоимость, ценовая политика, скидки, специальные предложения, способы оплаты – обо всем этом и о многом другом можно узнать в Интернете.

Веб-сайты партнеров

Многие компании ощутили преимущества IT, объединившись с другими компаниями-единомышленниками. Они создали как B2B-, так и B2C-интернет-сайты, которые выполняют функции рынков и бирж, выступая в роли связующего звена между продавцами и покупателями. Во многих случаях первые биржи были созданы третьей стороной, чтобы способствовать автоматизации процесса покупки. Используя веб-сайт как аукционную платформу, покупатели размещают там информацию о требуемых товарах и их необходимом количестве, побуждая потенциальных поставщиков всего мира к сотрудничеству. Проблема такого рода аукционов состоит в том, что они могут использоваться только для продукции широкого потребления, обходя своим вниманием стратегически важные товары. Эти партнерские сайты сейчас предлагают все больше совместных услуг, таких как разработка товара, идентификация изделия, предоставление средств аппаратного и программного обеспечения и технологий, которые позволят клиентам снизить затраты и повысить эффективность их деловых операций.

Пример 2.18

Компания Covisint

Компания *Covisint* – это мировая независимая интернет-биржа, которая предоставляет услуги совместной разработки товара, закупок и поставок для автомобильной промышленности. Разработанная компаниями *DaimlerChrysler*, *Ford*, *General Motors*, *Nissan*, *Renault*, *Commerce* и *One Oracle Covisint* представляет собой общество покупателей, продавцов, дизайнеров, конструкторов и третьих сторон, связанных с автомобильной промышленностью. Отличие *Covisint* от других бирж будет заключаться в том, что продавцы товаров и услуг смогут приобретать их непосредственно у своих поставщиков. Более того, руководители программ и специалисты по материально-техническому обеспечению извлекут пользу из тех средств, которые *Covisint* предоставляет в сферах использования активов благодаря совместному планированию и управлению поставками. Рынки сейчас активно развиваются, выходя за рамки выполнения единичных функций. *Covisint* будет предоставлять наиболее успешно применяемые услуги, делая новые развивающиеся технологии доступными во всех сферах промышленности. На данный момент членами *Covisint* являются такие компании, как:

- *DaimlerChrysler* (www.daimlerchrysler.com)
- *Ford Motor Company* (www.ford.com)
- *General Motors* (www.gm.com)
- *Nissan* (www.nissan-us.com)
- *PSA Peugeot Citroën* (www.psa-peugeot-citroen.com)
- *Renault* (www.renault.com)
- *AK Steel Corporation* (www.aksteel.com)
- *ArvinMeritor* (www.arvinmeritor.com)
- *BASF* (www.basf.com)
- *BorgWarner* (www.bwauto.com)
- *DENSO International America* (www.denso-int.com)

Другие рыночные биржи

Всемирная биржа розничной торговли (www.worldwideretailexchange.com) насчитывает около 50 членов, в том числе компании *M&S*, *Dixons*, *Boots*, *John Lewis*, *Auchan*, *Gap*, *Kingfisher* и *Safeway*.

Членами биржи *Transora* (www.transora.com) являются такие компании, как *P&G*, *Unilever*, *Coca-Cola* и *Heinz*.

Другие технологические факторы

Внешние технологические достижения в большей или меньшей степени повлияют на компанию в зависимости от многих факторов, в том числе размеров компании, рынка, на котором она работает, уровня конкуренции, а также от ассортимента предлагаемых товаров и услуг. В B2B-маркетинге существуют три сферы, в которых влияние технологии особенно ощутимо:

- **Товары и услуги** – проведение испытаний товара, улучшение его качества, разработка нового товара.
- **Внутренние и внешние процессы** – усовершенствование производительности, отношение клиентов, взаимосвязь сбыта и поставок.
- **Методы управления** – маркетинг и администрирование деятельности компании, а также внутренние и внешние коммуникационные линии.

Результаты влияния технологии видны во всех сферах бизнес-деятельности, и о них будет идти речь на протяжении всей книги. Ни одна организация ни при каких обстоятельствах не должна пренебрегать технологией. Более подробно этот вопрос раскрывается в главе 10.

Часть 2 Влияние окружающей среды, воздействующее на поведение организации

■ Факторы конкуренции

Ранее мы обсуждали международные изменения, происходящие в сфере политики и коммерции, касающиеся разрушения торговых барьеров и способствующие развитию свободной рыночной всемирной экономики. Если добавить к этому развитие технологии, мы получим (в теории и все в большей степени на практике) развивающийся рынок, позволяющий свободно работать конкурентам со всего мира. Этот факт побуждает успешные компании, которые стремятся к успеху и процветанию, создавать Систему анализа деятельности конкурентов (*СИМ*) и тщательно изучать рынок, чтобы предлагать стратегически важные товары и услуги, обладающие конкурентоспособными преимуществами. Конкурентная среда на B2B-рынке в первую очередь состоит из тех компаний отрасли, которые предлагают друг другу такие же или подобные товары. Чем больше сходство между товарами и услугами, тем легче будет конкуренту привлечь потребителей.

Конкурентная структура на B2B-рынке

Конкуренция на B2B-рынке подвержена влиянию некоторых факторов, например рыночная структура на национальном и международном уровнях. Разнообразие рыночных типов, о которых речь шла в главе 1 и снова упоминается в этой, будет во многом определять уровень конкуренции. Исходя из определения конкуренции отсутствует на монопольном рынке и широко представлена на конкурентном рынке. Следует понимать, что компания может работать на монопольном рынке в своей стране и в то же время на международном уровне быть представленной на конкурентном рынке. В действительности многие монопольные компании аргументируют этот факт, когда их обвиняют в несправедливом монопольном господстве на национальном рынке.

Рыночные структуры, описанные в главе 1

- Монополии и монополии (один покупатель и/или один продавец)
- Олигополии и олигополии (несколько покупателей и/или несколько продавцов)
- Абсолютная конкуренция (неограниченное количество малых покупателей и/или продавцов)
- Фальсифицированная/несовершенная (много покупателей и продавцов, частичное сотрудничество).

Осведомленность о конкуренте

Жизненно важным условием для компании, которая планирует или уже работает на рынке, является знание сильных и слабых сторон своих конкурентов на данном рынке. Эту информацию можно получить из разных источников, таких как

публичные заявления, ежегодные доклады или профессиональные исследования. Используя эти данные, компания всегда сможет предугадать ответную реакцию конкурентов на какие-либо свои маркетинговые стратегии. Существуют определенные факторы, касающиеся конкуренции, которые необходимо учитывать:

- тип конкуренции, доля рынка, рост объема рынка;
- действующие и потенциальные конкуренты;
- преимущества и недостатки конкурентов и их возможная реакция на конкурентную деятельность;
- продолжительность работы и имидж компании, ее бренды и особые торговые предложения;
- настоящая и будущая стратегическая направленность;
- ведущая квалификация – опытные сотрудники, технология, информация, новшества;
- доступ к каналам сбыта;
- преимущества шкалы характеристик образования и опыта;
- организационная база покупателей;
- портфель продуктов, добавленная стоимость и особые торговые предложения, патенты;
- структура и стратегия стоимости и цены.

Пример 2.19

Внимание: неожиданная конкуренция

Европейский союз отменил блок обязательств, которые позволяли автомобильным производителям диктовать условия на рынке. Сейчас любая компания может работать на рынке, и одна из них в лице предпринимателя Ричарда Бренсона. Его компания *Virgin Cars* намерена работать через Интернет как в Великобритании, так и в Европе, реализуя автомобили от таких производителей, как *Ford*, *Vauxhall* и *Rover*. Ричард Бренсон утверждает, что покупатели смогут сэкономить, так как цены его товара будут почти на 40% ниже действующих сейчас на рынке. Это повлияет как на B2B-, так и на B2C-рынки. Крупные супермаркеты уже заявили о своем намерении последовать этому примеру, поэтому в скором времени в салонах компаний *Tesco* и *Asda* можно будет увидеть новые автомобили.

Лидеры рынка и их последователи. Ведущие и второстепенные игроки

На спинах у больших блох

Сидят маленькие блохи и кусают их,

А на спинах у маленьких блох

Тоже сидят блохи

И так до бесконечности.

Вопрос стратегического подхода к рынку более подробно обсуждается в главе 9, где речь идет о стратегическом планировании. Тем не менее на этом этапе важно

понять, что существуют различные типы поставщиков. Одни играют важную роль в сфере B2B, продавая свою продукцию по всему рынку и диктуя цены, в то время как другие мелкие поставщики могут иметь всего несколько клиентов и продавать очень ограниченный ассортимент продукции. Некоторые поставщики продают комплектующие детали более крупным поставщикам, таким образом, их продажи зависят от продаж других снабженцев; другие компании специализируются на небольшом секторе рынка и продают товары мелкими партиями большому количеству различных покупателей. Некоторые организации гордятся репутацией сторонников инноваций, имея конкурентные преимущества, в основе которых лежат технологические успехи, обеспечивающие постоянное пополнение продукции. Другие компании ждут подходящего момента для выхода на рынок с твердым продуктом, цена которого немного привлекательнее, чем у фирмы, применяющей новую технологию.

Современный рынок представлен также компаниями, развивающими навыки, которые помогут им разграничить свои функции и специализироваться только на определенном секторе рынка, часто работая с другими организациями в рамках долгосрочных контрактов. К примеру, компания *Boeing* не в состоянии производить все детали, необходимые для создания *Jumbo-747*. Вместо этого она сосредоточивается на своих основных функциях – разработке самолетов, логистике, конструировании, маркетинге и продаже самолетов по всему миру, поручая производство корпусов, крыльев, хвостовых частей, двигателей, электроники, предметов интерьера и других комплектующих компаниям-производителям различного масштаба, расположенным в разных уголках земного шара. В таких случаях вопрос стоимости занимает третье место после качества и специфики доставки.

Существуют сотни тысяч небольших, средних и крупных B2B-производителей по всему миру, которые предлагают комплектующие детали широкого потребления по предельно низким ценам всем покупателям на рынке. Некоторые из этих товаров лишь несовершенные копии запасных деталей известных производителей, например вентиляторные ремни автомобиля, шаровые шарниры, ремни заземления аккумулятора, электронные замковые устройства и уплотнители. Часть этих товаров будет изъята производителем и продана под именем бренда. В зависимости от типа промышленности и бизнеса у любого крупного B2B-производителя будут сотни других меньших по размеру компаний, следующих за ним, от которых, в свою очередь, будут зависеть еще более мелкие организации. Некоторые предприниматели с немногочисленным штатом даже прекращают работать на отечественном рынке. Когда один крупный производитель решает прекратить или переместить место проведения определенных операций за рубеж (туда, где рабочая сила стоит дешевле), последствия сокращения рабочих мест могут быть колоссальными.

Пример 2.20

Путь к успеху посредством инноваций

3M – это компания многоотраслевых технологий, которая оценивается в 16 миллиардов долларов и занимает ведущие позиции на рынках в сфере то-

варов гигиены, технической безопасности, электроники, телекоммуникаций, промышленности и многих других. На протяжении многих лет своей деятельности культура компании 3M поощряла творческие способности сотрудников, предоставляя им свободу выбора и воплощения в жизнь новых идей. Исходя из программного заявления компании максимум через пять лет каждый третий ее товар на рынке будет инновацией. В компании 3M существует множество различных программ (в том числе правило 15%) для поощрения сотрудников, которые позволяют им часть своего рабочего времени проводить в поисках новых идей. Эта методика способствует постоянному потоку новых товаров. В состоянии неограниченной творческой фантазии и отсутствия преград для сотрудничества одна конструктивная мысль рождает другую. К настоящему моменту уже было создано более 50 тысяч инновационных товаров, которые помогают совершенствовать наш мир. (www.3m.com)

Интенсивность конкуренции

Напряженность конкуренции на любом сегменте рынка будет зависеть как от уровня спроса, так и от состояния рынка – развивается ли он либо, наоборот, приходит в упадок. На конкуренцию будут влиять также следующие обстоятельства, названные Портером, – доступность вхождения на рынок, сила взаимосвязи между потребителями и продавцами, наличие товаров- и услуг-заменителей, а также такой фактор, как доступ к каналам сбыта. В конечном итоге, компании, кроме этого, должны еще продавать товар, получать прибыль и гарантировать акционерам надлежащий возврат вложенных ими в дело денежных средств. Это происходит не всегда быстро, поэтому компании выходят на рынок, даже если исследования показывают возможность получения прибыли в ходе продолжительной работы. Они даже могут оставаться на малоодоходных рынках по тактическим соображениям, связанным с интеграцией портфеля продукта и сервиса клиентов. Учитывая все вышеперечисленное, можно сказать, что основным фактор, влияющий на вхождение на деловой рынок и интенсивность конкуренции на любом рынке, – это степень привлекательности цен и доходов на этом рынке.

Пример 2.21

Вытеснение конкуренции в государственный сектор экономики

В 1980-х годах местные власти государственного сектора экономики были вынуждены предоставлять услуги, выполняемые силами своего предприятия, такие как административно-хозяйственное управление, технико-профилактическое обслуживание дорог и уборка мусора, в рамках частной конкуренции в попытке сократить расходы и повысить реальную ценность денег. Считалось, что конкуренция повышает общую эффективность управления и рентабельность расходования бюджетных средств. Тем не менее из-за того, что значительное количество проектов предлагалось независимым подрядчикам, большое внимание уделялось сокращению затрат, что отрицательно сказалось на качестве продукции. В результате эта политика была во многом изменена на новую, которая придерживалась стратегии более высокого каче-

ства. Правительство до сих пор задействует конкуренцию, пытаясь сбалансировать необходимость сокращения затрат и улучшения качества.

Условия динамично развивающегося рынка

Обстоятельства вхождения на рынок, барьеры для торговли, соотношения сил и доступность товаров- и процессов-заменителей могут изменяться в ходе трансформаций и развития рынка. Жизненные циклы продукции обуславливают этапы развития промышленности, рынков и товаров, которые после периода расцвета постепенно начинают отмирать. Развитие технологии порождает новые знания, процессы и новаторские виды деятельности. Новые товары вытесняют устаревшие, сроки действия патентов заканчиваются, условия договоров становятся недействительными, новые законопроекты приводят к нелегитимности прежних видов деятельности. Некоторые предприятия, особенно те, которые используют новые технологии, быстро меняют направление своей деятельности, но ни одни рыночные барьеры не смогут существовать бессрочно, поэтому увеличение количества конкурентов неизбежно (см. рис. 2.1).

Майкл Портер считает, что уровень интенсивности рынка зависит от уровня сложности препятствий при вхождении на рынок, от того, кем диктуются условия – покупателем либо продавцом, а также определяется доступностью товаров-заменителей (другими словами, есть ли у покупателя выбор при покупке товара, если его не устраивает цена).



Рис. 2.1. Пять факторов Портера

Источник: Портер, 1998 г.

Источники конкурентного преимущества

Существует всего три основных способа достижения конкурентного преимущества: сделать товар более дешевым, непохожим на другие или высшего качества.

В2В-компании могут достигнуть конкурентного преимущества различными способами, используя навыки и умения высокого уровня. Навыки и умения высокого уровня – это явно выраженные способности персонала, которые отличают его от сотрудников конкурентных компаний. Такая компания, как 3M, о которой шла речь ранее, на протяжении многих лет привлекала творческих сотрудников, создавая культуру и среду, в которых новаторский подход поощрялся, ценился и вознаграждался. Другие компании, например *Microsoft*, привлекают самых одаренны

и высококвалифицированных специалистов в области информационных технологий, которые стремятся работать со своими единомышленниками в самом центре сферы компьютерных технологий. Другие навыки приобретаются благодаря системным и организационным структурам (рассмотренным в главе 11 на сайте книги «B2B-маркетинг») и позволяют компаниям быстрее адаптироваться к изменениям рынка и действовать в соответствии с этими модификациями.

Первоначальные источники (или основная компетенция), несомненно, являются основой конкурентного преимущества при условии их эффективного использования. Тем не менее существует множество примеров того, как когда-то успешные и влиятельные компании нецелесообразно растрачивали первоначальный источник из-за неправильного руководства и/или недостатка проницательности в бизнесе. Первоначальные источники носят более материальный характер, чем личностные качества сотрудников. Далее приводится несколько примеров, предложенных Портером и другими исследователями, которые на протяжении книги будут пополняться новой информацией:

- Прочная положительная репутация, заключающаяся в фирменном и товарном бренде.
- Значительная финансовая поддержка, покрывающая расходы на проведение научно-исследовательских работ, исследования рынка, разработку товара и привлечение новых потребителей, продвижение и рекламу.
- Минимизация затрат путем увеличения возможностей кривой роста обучения и производственной эффективности.
- Дифференциация предложения товаров и услуг по четко определенным сегментам.
- Новейшие технологии, масштаб производства и возможность приспособлять и изменять продукт в соответствии с требованиями потребителей.
- Соответствие портфеля продукта потребностям покупателя.
- Крупные и законные каналы дистрибуции всего ассортимента товаров.
- Опытные и продуктивные торговые агенты, охватывающие всех потребителей.
- Сильная потребительская база с определением вклада каждого покупателя в прибыльность.

Другие авторы в рамках основной компетенции, которая может дать компании дополнительное преимущество перед конкурентами, выделяют следующие аспекты:

- Предельное внимание к покупателям и рынкам.
- Скорость, с которой руководство может адаптировать, принимать и внедрять новые технологии, производственные навыки и другие инновации, формируя сконцентрированный, коллективный и совместный подход.
- Неспособность компании определять свою основную компетенцию и вследствие этого невозможность расширять сферы деятельности, что могло бы способствовать увеличению доли рынка.
- Не соответствующие требованиям бизнес-процессы и объемы производства, которые не позволяют быстро реагировать на необходимость выбирать и управлять источниками, то есть противостоять опасности по мере ее возникновения.

- Опасения рисков, которые ведут к недостаточному инвестированию в источники, предоставляющие возможность получения компанией конкурентного преимущества в экономике за счет роста масштаба производства.
- Неполная способность накапливать и распоряжаться необходимой информацией и обеспечивать ее получение как внутри компании, так и из внешних источников.

Существующие конкурентные преимущества не должны приниматься как должное, так как обстоятельства могут постоянно меняться и те товары и услуги, которые сегодня предлагаются, казалось бы, по оптимальным ценам, завтра не будут идти ни в какое сравнение с новыми товарами и услугами. В целях предотвращения потери существующего конкурентного преимущества необходимо проводить постоянное сравнение и оценку предлагаемых выгод с лучшими результатами рынка посредством бенчмаркинга.

Факторы, влияющие на мировую конкуренцию

Теория сравнительного преимущества

Идея проста и наглядна. Если наша страна может производить определенные товары по себестоимости ниже, чем другое государство, и если другое государство может производить какие-либо товары по более низкой себестоимости, чем мы, очевидно, что для нас обоих будет выгоднее продавать наши относительно дешевые товары, обменивая их на достаточно недорогую продукцию другой страны. Таким образом, обе страны могут извлечь пользу, а производительность товаров и услуг возрастет.

Смит, 1991 год

Продавая товары и услуги и пытаясь конкурировать на международном уровне, некоторые B2B-компании будут изначально обладать конкурентным сравнительным преимуществом по сравнению с производителями из других стран, что объясняется определенными благоприятными факторами, существующими в их государстве. Эти обстоятельства, известные как «обеспеченность факторами производства», включают основные условия, необходимые для ведения бизнеса: наличие земли, природных ресурсов, рабочей силы, численность местного населения. Майкл Портер утверждает, что государство при сотрудничестве с компаниями обеспечивает их такими факторами производства, как образованной и квалифицированной рабочей силой, развитыми технологиями, базой знаний, правительственной поддержкой, культурой свободного предпринимательства.

Так, согласно Портеру компании США, занимающиеся экспортом, обладают огромным преимуществом, связанным с сильным и крупным внутренним рынком (экономика масштаба для создания надежной стартовой площадки), поддержкой правительства, занимающего гибкую позицию (незначительное вмешательство, немногочисленные ограничения в отношении занятости), наличием квалифицированной рабочей силы, желающей работать (мотивируемой идеей «американ-

ской мечты»), новейшими технологиями (поражает объем научно-исследовательских работ, проводимых в государственном и в частном секторах), доступом к природным ресурсам (как своим, так и к ресурсам других стран). Эту ситуацию можно сравнить с положением в таких крупных странах, как Россия и Индия, которые не обладают подобной совокупностью факторов. Другим восточным развивающимся странам, например Южной Корее и Тайваню, удалось создать некоторые, если не все вышеупомянутые факторы, благодаря чему они наращивают влияние в мировой экономике.

Пример 2.22

Противозаконная обеспеченность факторами производства

После поражения в длительном споре с Европейским союзом США угрожают санкции в размере более 4 миллиардов долларов. ВТО постановила, что значительные нарушения налоговых обязательств компаниями *GE*, *Boeing* и *Microsoft* по своему объему равнялись противозаконным экспортным субсидиям. Это был уже четвертый случай за 5 лет, когда ВТО заявляла о нелегитимности налоговых обязательств, что подготовило почву для введения штрафных тарифов на импорт из США.

Сильный внутренний рынок, обеспечивающий конкурентное преимущество на мировом уровне, включает следующее:

- Приверженность правительства концепции развития свободных рынков.
- Незначительное вмешательство со стороны правительства.
- Мощное антикоррупционное законодательство, защищающее идею конкуренции.
- Сильный конкурентоспособный внутренний рынок как для продавцов, так и для покупателей.
- Благоприятные экономические условия, наличие большого спроса на внутреннем рынке.
- Наличие ресурсов, навыков и умений.
- Гибкость в системе мотивации рабочей силы.
- Информационная достоверность.
- Наличие компаний, которые мотивируют и поощряют введение инноваций, инвестирования и роста.
- Пропаганда духа предпринимательства, приветствующая соперничество между организациями, новые задачи и оптимистический подход.

Полномочия правительства и конкуренция

Последнее слово в осуществлении контроля за конкурентной деятельностью принадлежит политикам и правительственным органам. Как утверждает Портер, они обладают всеми полномочиями для содействия созданию сильной внутренней базы и равных условий на внутреннем рынке, которые являются стартовой площадкой для компаний, осуществляющих внешнеэкономическую деятельность. Мы уже убедились, что правительство в действительности отрицательно относится к

существованию барьеров, препятствующих торговле и способствующих возникновению монополий и олигополий. Обычно это приводит к установлению более высоких цен и более высокому уровню затрат в целом. Такие организации, как Комиссия по конкуренции Соединенного Королевства, Европейская комиссия по конкуренции, Федеральная торговая комиссия США, были созданы для устранения максимально возможного количества барьеров в торговле с наибольшим возможным количеством рынков, открытых для всех участников, желающих осуществлять на них деятельность.

Правительственные органы могут способствовать также повышению эффективности деятельности компании посредством введения законов и норм, стимулирующих конкуренцию, ограничивающих прямое вмешательство государства путем предоставления субсидий и контролирующего выполнение налоговых обязательств. Правительство может работать с компаниями, вкладывая средства в проведение научно-исследовательской деятельности, предлагая вознаграждения за творческий подход к решению проблем, а также использовать свой огромный покупательский потенциал и поощрение компаний к разработке новых высокотехнологичных продуктов и услуг. В общем, правительству необходимо управлять экономикой, используя методы, стимулирующие спрос, развитие рабочей силы, обладающие необходимыми навыками и квалификацией, а также предоставлять необходимую информацию, помощь и содействие компаниям, стремящимся продавать свою продукцию за рубежом.

Пример 2.23

Установление цен. Законодательный аспект

После всестороннего пересмотра законодательства по конкуренции, как заявил министр финансов Великобритании, директорам компаний, договаривающихся об установлении цен, грозит тюремное заключение. Подобные действия (тайное объединение компаний для установления уровня цен) будут рассматриваться как уголовное преступление. Новые законы будут во многом повторять законодательство, действующее в США, в отношении монополий и подобных союзов. Министр финансов выразил озабоченность отсутствием строгих санкций в отношении тех, кто пытается устанавливать цены на рынках Великобритании. Антитрастовое законодательство Соединенных Штатов привело к краху телефонного гиганта *AT&T* и к недавней атаке на *Microsoft*. В соответствии с принятыми изменениями регулирование вопросов, связанных с поглощениями, монополиями и картелями, будет оставлено на усмотрение комиссии. Комиссия будет выносить решение о наказании, которое должны будут понести компании и сектора, например супермаркеты или производители, вина которых в участии в антиконкурентной деятельности будет доказана. Согласно Закону о конкуренции 1998 года штраф может составлять 10% от товарооборота компании за три последующих года. «Проблема со штрафами заключается в том, что они ложатся на плечи акционеров и потребителей. Мы же хотим, чтобы за участие в преступной деятельности материальную ответственность несли директора», – сообщает правительственный источник

Конкуренция на рынках B2B и B2C

Конкуренция выявляет достоинства продукции и недостатки людей.

Дэвид Сарнофф, www.draytonbird.com

Конкуренция на большинстве B2B-рынков является столь же интенсивной, как и на B2C-рынках, но, поскольку потребители на них заинтересованы в получении иных выгод, отличается от последней. Конкуренция на B2C-рынках может основываться как на брендах товаров и услуг, так и на ценовой разнице, в то время как основным фактором на B2B-рынках являются предлагаемые функциональные выгоды и послепродажное обслуживание. Хотя цена остается также важной на B2B-рынках, решающими являются функциональность и надежность, поскольку неправильное функционирование может привести к катастрофическим последствиям для производства продукции. Конкуренты на B2C-рынках будут более многочисленными, принимая во внимание миллионы потребителей и множество разновидностей потребительских продуктов. На конкуренцию может влиять альтернативность и доступность выбора товаров-заменителей, например оплата туристической поездки или приобретение автомобиля (явление, известное как вторичная конкуренция в сравнении с конкуренцией первичной). Последнее не характерно для B2B-рынков, на которых приобретаемая продукция должна способствовать решению определенных задач. На многих B2B-рынках будут действовать немногочисленные конкуренты, известные всем его игрокам, хотя число их увеличивается по мере формирования мировых рынков.

■ Потребители и рынки

Рынки и потребители постоянно изменяются на рынках как B2B, так и B2C. Рынки растут и расширяются, достигают зрелости, приходят в упадок и исчезают. Региональные и внутренние рынки товаров внезапно становятся международными и глобальными, поскольку организации приходят к пониманию возможностей экспортной и импортной деятельности. Многие B2B-компании открывают для себя новые технологии, благодаря которым приобретение необходимых продуктов и услуг становится возможным в любой стране мира. Это создает дополнительное давление на компании-покупатели, заставляя их быть более профессиональными и осмотрительными в своем подходе к изучению существующей продукции и определять новые источники возможных поставок. В противном случае возникает вероятность приобретения неудовлетворительных и неконкурентоспособных продуктов и услуг, что чревато потерей конкурентного преимущества. В крупных компаниях персонал будет постоянно занят проведением оценки, бенчмаркинга, поиском поставщиков, уделяя этому практически все свое время. Поставщикам придется применять более сложные методы оценки удовлетворенности потребителей, для того чтобы опережать технологические достижения.

Рынки и анализ потребителей

Вопросы, касающиеся B2B-рынков и потребителей, обычно включают следующее:

- Существующий и потенциальный размер рынка, его рост, зрелость и упадок.
- Природа конкуренции (подробно обсуждалась ранее).
- Количество покупателей и поставщиков на рынке и соотношение их влияния.
- Организационные сегменты покупателей, существующие и возможные.
- Типы организаций-покупателей, желаемые выгоды, модели покупательского поведения.
- Наличие каналов дистрибуции.

Клиенты и типы рынков

Ниже определяются основные типы B2B-рынков, аспекты которых будут подробно рассматриваться на протяжении всей книги. Это производители, посредники, розничные торговцы, поставщики услуг и сырья, государственные учреждения и некоммерческие организации. Факторы, оказывающие влияние на эти типы рынков, различны, поскольку каждому из них присущи свои организационные задачи. Это значит, что подходы к маркетингу и продажам должны формироваться и оттачиваться в соответствии с различными требованиями всех секторов. Непонимание того, что отделы по закупкам в государственных учреждениях должны подчиняться определенным строгим и официальным правилам и не могут приобретать продукцию так же, как коммерческие компании, приведет к провалу маркетинговой программы и продаж. Подобным образом навыки и опыт, необходимые для маркетинга и продаж в секторе финансовых услуг, во многом отличаются от навыков и умений, обязательных на рынке угля или агрегатов.

Поставщики сырья

В поставках сырья нуждаются все отрасли промышленности и сельского хозяйства. Поставки сырья, то есть материалов, подвергшихся ранее воздействию труда и подлежащих дальнейшей переработке, включают, к примеру, следующее: добытая руда, химические вещества, драгоценные металлы и т.д.

Пример 2.24

Рост цен на сырье

Высокие цены на нефть в мае продолжали оставаться фактором давления на производителей Соединенного Королевства, поскольку стоимость сырья повышается. В Управлении национальной статистики (*Office for National Statistics, ONS*) заявили, что рост цен на сырье и топливо для производителей составил 2,2% по сравнению с 0,5% в прошлом месяце. Это означает, что уровень прибыли производителей находится под угрозой, поскольку цены, по которым они приобретают сырье, растут более стремительно, чем цены на продукцию, повышению которых препятствует интенсивная конкуренция (www.statistics.gov).

Поставщики услуг

Поставщики услуг преобладают на B2B-рынке, и в их число входят как покупатели, так и продавцы. На долю отрасли услуг приходится примерно 75% ВВП Соединенного Королевства. Розничная торговля, как показано ниже, является частью этого сектора.

Производители

Производители покупают товары и услуги для их использования в производстве других товаров и услуг с целью получения прибыли (возможной). В Соединенном Королевстве на долю производителей приходится 23% ВВП.

Пример 2.25

Производители находятся в сложной ситуации

Согласно данным последнего отчета, предоставленного Общественным институтом закупок и снабжения (*Chartered Institute of Purchasing and Supply, CIPS* (www.cips.org)), выпуск продукции и количество заказов снизились до уровня, на котором они находились два года тому назад. Это оказывает огромное давление на производителей, вынуждая их к сокращению расходов и экономии, поскольку во многих случаях они не способны повысить количество заказов в силу конкуренции. Те же показатели характерны для Франции, Германии и Италии.

Посредники

Посредники подобны оптовым и розничным торговцам на B2C-рынках. Они покупают товары и услуги с целью их дальнейшей перепродажи другим B2B-организациям для дальнейшего производства товаров и услуг на обоих типах рынков.

Розничные торговцы

Розничные торговцы являются замыкающим звеном цепи поставок, предлагая потребителям полный ассортимент товаров и услуг. На сектор розничной торговли в современной экономике приходится около четверти ВВП. И B2B-, и B2C-поставщики продают товары и услуги розничным торговцам: B2C-компании реализуют потребителям готовые продукты и услуги, B2B-компании продают продукты для использования розничными торговцами в их собственной деятельности.

Некоммерческие организации

Некоммерческие организации покупают товары и услуги, способствующие производству других товаров и услуг. Смысл их деятельности заключается не в получении прибыли, а в обеспечении социальных потребностей. В деятельности некоммерческих организаций участвует множество заинтересованных сторон, обладающих различными мнениями относительно методов работы и приобретаемых товаров и услуг.

Правительство

Государственные учреждения на национальном, региональном и местном уровнях являются крупнейшими покупателями на B2B-рынке, приобретая товары и услуги для государственных нужд в различных областях, включая социальное обеспечение, оборону, здравоохранение, строительство мостов и дорог, пожарную службу и службу скорой помощи.

Глобальные рынки

Масштабы B2B-рынка в настоящее время являются действительно глобальными, поскольку его продавцы и покупатели могут находиться в любой стране мира. Несмотря на мощные тенденции стандартизации, в этом отношении предстоит пройти еще долгий путь, и B2B-компании должны знать различные требования и факторы, оказывающие влияние на процесс совершения покупок и продаж в различных государствах. Всемирная паутина является действенным инструментом поиска лучших товаров и услуг в мире.

Внутренняя среда. Разновидности

Различия, присущие отрасли, продаваемым продуктам и услугам, географическому местоположению, стране, а также состояние мировой экономики обуславливают несхожесть условий на рынках товаров. Ниже приведены возможные категории с учетом того, что B2B-компании могут сталкиваться с различными задачами в зависимости от типа компании и количества ее рынков.

Динамичная и стабильная среда

Некоторые рынки отличаются стабильностью, и из года в год на них происходят лишь небольшие изменения, в то время как другим присуще развитие с постоянными трансформациями и потрясениями. И хотя в настоящее время все рынки являются более динамичными, чем раньше, типы B2B-рынков определяются нижеперечисленными факторами:

Стабильные рынки

- Монополии, правительство, защищенные рынки, законодательство.
- Сильные бренды, УТП (уникальные торговые предложения), патенты, ограниченные внедрений владением каналами дистрибуции.
- Неподверженность влиянию новых технологий.
- Относительная независимость от предпочтений покупателей.

Динамичные рынки

- Высококонкурентные незащищенные рынки, имеющие доступ со всего мира.
- Множество товаров-заменителей, постоянное изменение технологий.
- Низкий уровень лояльности, клиенты предпочитают новые и совершенные предложения.
- Доступность информации, позволяющей менять поставщиков по усмотрению покупателя.
- Одновременные многочисленные изменения.

Сложная и простая среда

Некоторые B2B-рынки являются менее сложными, чем другие. Определяющие факторы приводятся ниже.

Простые рынки

- Несложная продукция
- Короткая цепочка дистрибуции
- Небольшое подразделение, наделенное правом принятия решения
- Деятельность на внутреннем рынке или экспорт, осуществляемый через другие компании
- Востребованная продукция, которая легко объединяется в портфели продукции.

Сложные рынки

- Необходимые продукты и услуги являются сложными и предлагают многочисленные выгоды
- Спрос разнообразен, предлагаются решения, разработанные в соответствии с запросами потребителей
- Участие других поставщиков и продавцов
- Долгосрочные контракты, предусматривающие послепродажное обслуживание
- Длинные или сложные цепочки дистрибуции
- Крупные подразделения, наделенные правом принятия решения: сфера принятия решений о покупке определяется сложно
- Зарубежные удаленные рынки, характеризующиеся сложными и разнообразными культурными факторами.

Неблагоприятное и благоприятное окружение

Возможности могут возникать на различных рынках, некоторые из которых могут отличаться более выгодными условиями.

Неблагоприятные рынки

- Неадекватность существующей информации о стране, отрасли, рынке
- Исторические, политические или социальные потрясения
- Многие конкуренты прекратили деятельность из-за существующих сложностей в сфере производства и маркетинга
- Принудительные условия вхождения на рынок
- Различия в культуре по сравнению с внутренним рынком
- Распространенность коррупции, опасность судебных процессов
- Географическая удаленность, длинные каналы дистрибуции.

Благоприятные рынки

- Политическая, экономическая и социальная стабильность
- Культура, сходная с культурой внутренних рынков
- Компетентная информация, указывающая на рост рынка и другие положительные показатели
- Требуемые продукты и услуги соответствуют ожидаемым выгодам.

Часть 3 Спрос и предложение в разрезе экономики

При осуществлении мониторинга и прогнозирования спроса B2B-менеджеры-маркетологи должны учитывать множество факторов, которые уже обсуждались в этой книге, влияющих на спрос в определенной отрасли или связанных отраслях. Спрос на большинство B2B-продуктов в итоге определяется конечным спросом на продукт, зачастую предназначенный для конечного потребителя. На рынках, на которых присутствие потребителя не обозначено четко, на спрос будет оказывать влияние последовательность числа покупок между поставщиком и конечной потребляющей компанией.

Спад активности как на национальном, так и на глобальном уровнях окажет воздействие на большинство отраслей. Все B2B-компании будут затронуты каким-либо образом процессами, происходящими в экономике, но некоторые компании неизбежно пострадают в большей степени, что обусловлено множеством факторов.

Снижение спроса (или бум) может иметь всемирный масштаб, а может быть ограничен рамками одной страны или одного торгового блока и не затрагивать другие. Он может оказывать воздействие на определенные отрасли (сразу же вспоминается крушение интернет-компаний) или же ее сектора (розничные продажи падают в секторе модной одежды, но не продуктов питания). Понижение спроса может касаться лишь нескольких компаний и не затрагивать другие или же произойти в одной отдельно взятой организации.

Пример 2.26

Глобальная экономика

Новый отчет Федерального резерва США, опубликованный 19 сентября, утверждает, что американская экономика была вялой еще до террористических актов, совершенных на прошлой неделе. Информация появилась в тот момент, когда обстановка на фондовых биржах оставалась беспокойной, и после совершения терактов появились данные об угрозе в отношении корпоративной прибыли и временной приостановке производства. Глобальный спад неизбежен?

■ Управление спросом

B2B-организации должны знать ситуацию в данной сфере, которая складывается в компаниях, секторах отрасли, в отраслях в целом и на международных рынках, с тем чтобы предпринимать соответствующие стратегические и тактические действия. Вопрос может носить внутренний характер и быть связан с проблемами, ассоциируемыми с менеджментом, системами или стратегическим направлением. Могут быть трудности с формулой маркетинга, несоответствующей продукцией, ценами, доставкой и т. д. Могут существовать также проблемы, связанные с продвижением, потребителями и рынками. В некоторых случаях от организации будет зависеть немного, но в основном возможно принятие соответствующих мер, на-

правленных на обеспечение сохранности акционерной стоимости. Важно представлять природу спроса, что продемонстрировано с помощью примера ниже.

■ Производный спрос

Хотя организации, осуществляющие свою деятельность на B2B-рынках, обслуживают корпоративные рынки, необходимо понимать, что на многие эти рынки в конечном итоге оказывает влияние спрос, существующий в конце логистической цепочки, – спрос конечного потребителя. Многие B2B-организации в коммерческом, правительственном и некоммерческом секторах приобретают товары и услуги для их дальнейшего использования при производстве других товаров и услуг, которые в итоге будут проданы конечному потребителю. Это явление известно как производный спрос*. В зависимости от типа продукта B2B-поставщик зачастую будет зависеть от конечного потребителя, приобретающего товар или услугу для него или ее потребителя. Если мы рассмотрим пример организации, которая продает краску компании *Ford* для ее использования при производстве автомобилей, то снижение спроса на автомобили приведет к снижению спроса на краску (см. рис. 2.2).

Таким образом, очевидно, что для B2B-поставщика краски важно понимать и прогнозировать возможный производный спрос на конечную продукцию. В заключение необходимо отметить, что во многих случаях компании не знают, для производства каких товаров используется их продукция, не говоря уже о том, кто является конечным потребителем.

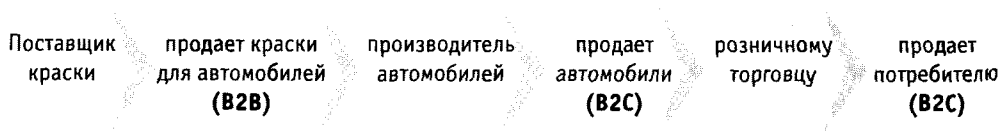


Рис. 2.2. Производный спрос

Производный спрос на протяжении логистической цепочки

Не весь производный спрос связан с конечным потребителем. Как показано на рис. 2.3, производный спрос может возникать во многих местах логистической цепочки, причем конечный спрос определяется в данном случае правительственным департаментом обороны. Поставщики на этом рынке должны располагать информацией о сроках закупки нового оборонного оборудования, предусмотренных государственными планами.

Маркетинг на протяжении всей логистической цепочки

Некоторые B2B-ассоциации и организации не только осуществляют мониторинг уровня производного спроса, но и разрабатывают маркетинговые программы в

*Производный спрос – определение спроса на один товар спросом на другой, для производства которого он предназначен, например спрос на продукцию производственного назначения произведен от спроса на потребительские товары. – *Примеч. ред.*

целях продвижения и увеличения спроса, зная, что рост продаж на потребительском рынке вызовет реакцию по логистической цепочке вверх и увеличит продажи в отрасли и компании.

У организации может существовать потребность продвигать товар по всей логистической цепочке, включая конечного потребителя.

Стимулирование производного спроса отраслью

Бизнес-ассоциации могут проводить рекламные кампании в СМИ для увеличения уровня продаж в отрасли в целом и извлекать выгоду из логистической цепочки от поставщика через розничного продавца. *Milk Marketing Association* готова платить за рекламные кампании, зная, что чем больше молока будет реализовано, тем больший будет спрос на B2B-участке цепочки поставок. Подобным же образом *Intel* удалось создать имя бренда, который известен и корпоративным, и конечным покупателям.

B2B → B2B → B2B → B2B → B2B → Государственное оборонное оборудование

Рис. 2.3. Производный спрос на протяжении логистической цепочки

Пример 2.27

Пищевая промышленность разрабатывает логотип

Пищевая промышленность разработала собственную этикетку обозначения качества, которая сейчас размещена на дисплеях в более чем четырех тысячах супермаркетов. Логотип представляет собой красно-синий трактор в форме «F», ассоциируясь у покупателей с традиционным образом фермерства. Этикетка будет размещена на упаковках мяса, птицы, фруктов и овощей и будет использоваться на всей логистической цепочке.

Пример 2.28

Стимулирование производного спроса организацией

Intel, производитель компьютерных микросхем, осознает важность понимания и знания потребностей и желаний конечного потребителя в отношении компьютеров на кремниевых чипах. Посредством изучения производного спроса потребительского рынка компания пришла к выводу, что спрос будет существовать на компьютеры, предлагающие дополнительные выгоды за счет использования фирменных компонентов. Так, *Intel* разработала рекламную кампанию, учитывающую подход *push and pull*. С одной стороны, компания продает фирменные компоненты производителям компьютеров с условием размещения своего логотипа на компьютерах (*pull*). С другой стороны, компания активно рекламирует компьютеры, содержащие компоненты *Intel*, разъясняя конечному потребителю их преимущества и выгоды (*push*).

Измерение производного спроса

Следует собирать информацию и данные о результатах маркетинговых исследований, непрерывно использовать маркетинговые информационные системы в целях тщательного изучения спроса по всей логистической цепочке. Основные экономические показатели могут свидетельствовать о грядущих изменениях потребительского спроса. Использование данных вторичных исследований могут помочь определить перемены в моделях спроса и т. д. Таким образом, у B2B-компаний появляется возможность подготовиться и предвидеть изменения до их наступления, предпринимая превентивные (предупредительные) меры. Неосмотрительно для производителя кирпичей не знать об ожидаемом спаде в сфере продаж недвижимости или же производителю IT-компонентов не предвидеть понижения уровня продаж мобильных телефонов.

■ **Другие категории спроса**

Горизонтальный спрос

Компании, являющиеся участниками кооперативных альянсов, таких как совместные предприятия или выполнение работ внешними фирмами, могут поддерживать деятельность друг друга. Организация может не заниматься прямыми экспортными поставками, но иметь договоренность с другой компанией о допоставках продукции в случае, когда крупный заказ превосходит количество продукции, находящейся на складах экспортирующей компании. Компании, работающие вместе, могут также пользоваться преимуществами экономии масштаба, снижать уровень затрат и таким образом влиять на спрос, понижая цены на свою продукцию (см. рис. 2.4).

Производитель ↔ Производитель ↔ Производитель

Рис. 2.4. Горизонтальный спрос

Вертикальный спрос

Вертикальный спрос характеризуется движением «назад-вперед» по логистической цепочке. Может включать розничных торговцев (приобретающих B2B-продукты), производителей, поставщиков комплектующих деталей, поставщиков сырья и т. д. Чем длиннее цепочка компаний в цепи поставок, тем сложнее прогнозировать спрос (см. рис. 2.5).

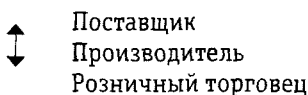


Рис. 2.5. Вертикальный спрос

Совмещенный спрос

Производство конечного продукта может требовать два или более видов. Такой спрос связан с концепцией спроса на средства производства. Так, если наблюдается падение или повышение спроса на бутылки, произойдет падение или повышение спроса на стекло, из которого они производятся. Совмещенный спрос характерен для многих B2B-продуктов, так что менеджерам важно знать ситуацию в связанных отраслях.

Пример 2.29

Создание совмещенного спроса

Eastman Kodak Company и *Sanyo Electric Co. Ltd* объявили о создании совместного предприятия *SK Display Corporation* по производству дисплеев на органических светодиодах, используемых в потребительских товарах, таких как кинокамеры, миниатюрные компьютеры, переносные игровые устройства. Они зарабатывают на существующем спросе на дисплеи высокого класса, сочетая технологии и интеллектуальную собственность компании *Kodak* и производственные мощности *Sanyo*.

Неэластичный спрос

Спрос на некоторые B2B-продукты (обычно это касается комплектующих) является относительно неэластичным. Это означает, что падение или повышение цены продукта или услуги не влияет существенно на спрос в короткий промежуток времени. Это объясняется тем, что цена этого компонента представляет собой лишь незначительную часть конечной цены, формирующейся далее по логистической цепочке, так что изменение цены связано или с небольшим по объему заказом, или же с покупкой по контракту, предусматривающему фиксированную цену. Для производителей также сложно вносить изменения в основной производственный процесс за короткие сроки (хотя технологии способствуют увеличению скорости их проведения), учитывая изменение затрат и цены и считаясь с необходимостью преодолевать колебания цен. Примером может служить компания *Ford*, которая не изменила конечную цену продукции для своих клиентов из-за повышения цены на краску, поскольку последняя составляла лишь небольшую часть стоимости автомобиля, а рынок отличался высокой конкуренцией.

Неустойчивый спрос

Спрос на B2B-продукты отличается большей неустойчивостью, чем спрос на потребительские товары, поскольку даже незначительное повышение или снижение потребительского спроса отражается на спросе на производственные операции, необходимые для изготовления дополнительной продукции. На потребительских рынках действуют миллионы клиентов, и снижение уровня продаж может занять некоторое время, быть локализовано или же компенсировано за счет нахождения потребителей в других областях. B2B-рынки характеризуются присутствием меньшего количества потребителей, и прекращение сотрудничества с несколь-

кими потребителями (или даже с одним) может оказать немедленное и разрушительное воздействие. Подобным образом B2C-компании могут быть защищены за счет более обширного и разнообразного портфеля продукции и возможности распределения риска в случае резкого падения спроса на один из продуктов.

Спрос на B2B-продукты отличается большей неустойчивостью, чем спрос на потребительские товары.

Пример 2.30

Использование Интернета при неустойчивом спросе

Компаниям, стремящимся к сокращению затрат и увеличению прибыли, все чаще приходится задумываться о преимуществах динамичного ценообразования. Более настоятельной становится необходимость создания сайтов, на которых постоянно указываются цены на товары и услуги, изменяющиеся в зависимости от существующего спроса и предложения. Ценность B2B-рынков заключается в том, что они создают концентрацию покупателей и продавцов, обеспечивающую ликвидность рынка (критическая масса покупателей и продавцов), снижают уровень операционных издержек (затраты на поиск, затраты на передачу информации) и предусматривают стандартную процедуру системы ликвидации и снабжения.

Спрос на новые, улучшенные продукты и услуги

Как уже говорилось, спрос на новые или усовершенствованные товары и услуги, предлагающие те или иные четко выраженные преимущества, на B2B-рынке будет существовать всегда. Стоит еще раз повторить, что улучшенные B2B-продукты, услуги и процессы, способствующие повышению производительности посредством сокращения временных затрат, более экономного использования пространства, предлагающие оптимальное сочетание цены и качества, будут пользоваться спросом постоянно, так же, как и новые продукты, услуги и процессы, предлагающие по сравнению с существующим предложением явные преимущества. С появлением процессов бенчмаркинга в логистической цепочке организации, не владеющие информацией о новых процессах и формуле маркетинга, рискуют потерять конкурентное преимущество.

■ Спрос. Тенденции и изменения

За последние 25 лет появились новые отрасли, а другие прекратили свое существование. Небольшая часть произошедших изменений связана с государственной политикой, но в основном они вызваны изменениями, произошедшими в моделях спроса и предложения в Европе и во всем мире. Ярким примером является тяжелая промышленность. Судостроения, которое некогда было основой производственного сектора Соединенного Королевства, практически не существует, поскольку производство перенесено в другие страны с более дешевой рабочей силой и более высоким уровнем производительности. Угледобывающая, сталелитейная, швейная и текстильная промышленности – все это примеры отраслей, которые переместились из западных стран в страны Дальнего Востока, где производство соответ-

ствующей продукции является более выгодным с экономической точки зрения. Появились новые отрасли, связанные с развитием технологий, предоставлением банковских услуг, бизнес-услуг и сферой страхования. Подобные изменения оказали огромное влияние на деятельность тысяч компаний, предоставляющих бизнес-услуги и поставляющих продукцию в данных областях деятельности. По мере спада активности в производственной сфере наиболее подготовленные компании будут перемещаться на другие рынки или перестраиваться для перехода в новые сектора. Компании, которые будут не готовы к этой ситуации, прекратят свою деятельность.

Жизненный цикл рынка и отрасли в целом

Данная теория связана с концепцией жизненного цикла продукта. Согласно данной концепции за определенный период времени отрасль и рынок проходят непрерывный процесс введения, роста, зрелости и упадка. Это обусловлено появлением новых технологий, конкуренцией, изменением потребительского спроса, связанного с развитием экономики и изменением экономических моделей во всем мире. Можно сказать, что отрасли, о которых упоминалось ранее, завершили этот процесс. Возможно, в различных странах и на различных рынках отрасли находятся на разных стадиях жизненного цикла. На Западе наблюдается упадок табачной промышленности, но на Востоке отрасль находится в стадии роста. Больше не существует массового рынка транспорта на конной тяге, но появился новый рынок цифровой продукции. Можно отметить также, что в некоторых случаях наблюдается более быстрое развитие циклов и их угасание.

Бизнес-циклы

В развитии экономических систем присутствует тенденция периодичности спадов и подъемов. Это характерно для тех случаев, когда фактический ВВП отклоняется от обычной модели. Это происходит каждые шесть-восемь лет, хотя с данным утверждением согласны не все экономисты. Существование бизнес-циклов является фактом экономической жизни и обусловлено различиями в приобретении потребительских и B2B-продуктов. Они связаны с концепцией принципа катализатора. Согласно этой теории определенные изменения потребительского спроса вызовут более существенные изменения спроса на средства производства. То же можно утверждать и в случае снижения спроса на потребительские товары. Именно этот разрыв между приобретением потребительских продуктов и продуктов B2B вызывает подъем и спад бизнес-циклов. В определенный момент экономики различных стран мира могут находиться на разных стадиях бизнес-цикла.

Пример 2.31

Сокращение количества компаний-производителей электроники

Это явление наблюдается в отрасли производства элитной одежды уже на протяжении нескольких лет. Для отрасли характерны продолжительные сроки разработки продукции с коротким жизненным циклом, спрос на которую является непостоянным и плохо прогнозируемым. Трудно зарабатывать день-

ги, когда ваша логистическая цепочка не обладает гибкостью и быстротой реакции. Рынок отрасли производства полупроводников отличается теми же характеристиками. Стремительный рост в сфере применения электронных устройств находится сейчас под контролем, и речь идет о потребителях, а не только о специалистах. Менеджерам, занимающимся маркетингом полупроводников, пришлось прислушаться к мнению клиентов и осознать, что когда они продают мобильные телефоны подросткам, о точности прогнозов можно забыть, поскольку жизненный цикл укорачивается, а изменение спроса может произойти внезапно. Исторически развитие этой отрасли определялось технологическими инновациями, а не эффективностью логистической цепочки, но если производители электроники стремятся сохранить свои позиции, ситуация должна быть изменена.

Сбыт товаров и услуг государственным учреждениям

На спрос на рынках сбыта товаров и услуг государственным учреждениям оказывают воздействие, помимо факторов, влияющих на коммерческие рынки, и другие обстоятельства. Так же, как и в частном секторе, уровень государственных расходов должен определяться состоянием экономики. Сокращение ВВП означает более низкий уровень дохода (налоги, страхование, НДС) и, следовательно, более скромные расходы на здравоохранение, социальное обеспечение, программы строительства дорог и оборону. Подобная ситуация может в большей степени повлиять на отдельные отрасли в сравнении с другими, поскольку, например, может быть сокращен бюджет, выделенный на нужды обороны, в то время как объем средств, инвестируемых в здравоохранение, может остаться прежним.

Уровень государственных расходов может также определяться политическими и государственными интересами, социальными приоритетами и давлением лоббирующих групп. Одна политическая партия может прийти к власти с четко выраженным намерением сократить государственные расходы в процентном соотношении к ВВП, обещания другой могут звучать противоположным образом. Сокращение расходов может быть приемлемо с точки зрения общественных интересов в одной области и не приемлемо в другой. Лоббисты могут проявлять активность в определенное время, стремясь поддерживать уровень расходов на конкретных рынках.

Спрос на рынках B2B и B2C

Спрос на потребительских рынках считается главным индикатором состояния экономики. Если этот показатель падает на протяжении длительного времени, это является тревожным знаком. Снижение доверия потребителя, ведущее к падению спроса, быстрее отразится на уровне продаж, чем падение спроса на B2B-продукты и услуги. Это объясняется существованием прямой зависимости между падением спроса на потребительские товары и уровнем продаж. С другой стороны, падение спроса на B2B-продукты, которое зачастую в конечном итоге связано с потребительским спросом, отразится на процессе совершения покупок позднее. Падение спроса на автомобили не отразится немедленно на спросе, скажем, на

краску (краткосрочные инвестиции), поскольку производители автомобилей не будут сразу же замедлять процесс производства продукции, предпочитая накапливать запасы готовой продукции в качестве наиболее эффективной опции. Подобным образом они не откажутся от заказов нового капитального оборудования и долгосрочных инвестиций, если падение спроса на производимые ими автомобили не будет долговременным (см. рис. 2.6).

В2С-рынки

Быстрые колебания

Изменения спроса ощущаются немедленно

Колебания спроса оказывают незначительный эффект

В2В-рынки

Спрос присутствует на рынке более длительное время

Изменения спроса ощущаются позднее

Колебания спроса могут иметь существенные последствия

Рис. 2.6. Спрос на В2В- и В2С-рынках

Пример 2.32

Падение спроса

Крупнейший японский производитель компьютеров компания *Fujitsu* сократила 9 тысяч рабочих мест и предупредила о последующих убытках. Неутешительные новости, сообщающие о слабом спросе, ведущем к реструктуризации затрат, поступили и от других производителей электронной и технической продукции, таких как *Sanyo*, *Sharp* и *Mitsubishi Electronic*. США являются крупнейшим экспортным рынком Японии, но спрос в США на японские ИТ-товары остается слабым

Измерение уровня спроса

Организации заинтересованы в и краткосрочном, и в продолжительном измерении уровня спроса на продукт или продукцию отрасли. Без такой информации планирование представляет собой весьма проблематичную задачу. Влияние на спрос оказывает также уровень близости к конечному пользователю. Чем более развиты отношения, тем легче прогнозировать уровень потребности. И наоборот, чем дальше находится поставщик от своего конечного потребителя, тем сложнее определить потребности и тем более вероятными являются колебания спроса. Этот фактор обуславливает необходимость достоверной макро- и микроинформации о продажах, логистической цепочке и возможных потребностях конечного потребителя. Только в этом случае прогнозирование может быть надежным и достоверным.

Взгляд экономиста

С точки зрения экономиста подход к предложению и спросу на В2В-рынках не отличается от подхода к данным аспектам на рынках В2С. Говоря проще, экономист будет утверждать, что механизмы идентичны (а этого не происходит никогда) и чем

выше цена, тем ниже будет спрос, и, соответственно, чем ниже будет цена, тем спрос будет выше. Подобным образом, чем выше будет цена, тем больше будет предложено, и чем ниже цена, тем предложено будет меньше. Нехватка или избыток товара, так, как и наличие товаров-заменителей, оказывают также влияние на спрос.

Прогнозирование спроса

Для того чтобы обеспечить эффективное накопление и размещение ресурсов, а также заблаговременно разрабатывать стратегии и планы и внедрять их в практику, менеджер-маркетолог в сфере B2B должен быть способен оценить будущий рост, продажи и потенциал прибыли. Все оценки будущих продаж представляют собой задачу довольно сложную, поскольку прогнозирование направлено в будущее, и никто не может быть полностью уверен, что может произойти и чего не произойдет. Некоторые корпоративные рынки отличаются большей неустойчивостью, чем другие, и изменение одного фактора может вызвать значительные изменения во всей отрасли, которые могут привести к прекращению деятельности компании независимо от того, насколько крупной она является.

Пример 2.33

Нефть и влияние на спрос

Некоторые возможные изменения на рынке являются более прогнозируемыми, чем другие. Следовательно, возможно разработать план на случай возникновения непредвиденных обстоятельств для различных сценариев развития событий. Повышение цен на нефть, спровоцированное *OPEC*, может вызвать столь значительное повышение расходов, что транспортным компаниям придется в лучшем случае сократить количество персонала или в худшем – выйти из бизнеса. Подобный сценарий является допустимым, если повышение или понижение цен на нефть не выходят за пределы ожидаемых прогнозируемых моделей. Трудности возникают тогда, когда изменения носят неожиданный характер и/или являются слишком значительными.

Примером является эмбарго на арабскую нефть в 1973 году, которое представляло собой первое прекращение подачи нефти, вызвавшее повышение цен и мировой энергетический кризис. В октябре того года члены *OPEC* ввели эмбарго, сокращая добычу нефти и поднимая цены на немислимый ранее уровень. Казалось, что к подобному событию, за которым последовал спад мировой экономики и исчезновение многих компаний, были не готовы ни политики, ни бизнесмены.

В 1998 году цены на нефть упали с 32 долларов за баррель до 10 долларов, причиной чего являлось значительное накопление запасов нефти, но в этот раз компании были подготовлены к ситуации, зная, что *OPEC* – картель экспортеров нефти – будет сокращать ее добычу на 2 миллиона баррелей в день. В Соединенном Королевстве, однако, произошло разделение, которое явилось неожиданностью для политиков и бизнесменов. Последующее резкое повышение цен на бензин совпало с повышением налогов. Это привело к протесту транспортных компаний, организовавших блокаду всех точек дистрибуции топлива, что на протяжении некоторого времени создавало серьезную угрозу для экономики страны.

Сложности, связанные с прогнозированием спроса, не должны останавливать менеджеров, скорее, их следует воспринимать как предупреждение об ограничениях, связанных с прогнозированием будущего.

■ Потенциал спроса и анализ

Менеджмент B2B-маркетинга не представлял бы сложности, если бы корпоративные рынки не находились в состоянии постоянного изменения, темпы которого значительно возросли за последние годы. В результате происходящих изменений бизнес-задачи усложняются, решения принимают более долгосрочный характер. Прогнозирование спроса в отношении продаж, затрат и уровня прибыли приобретает все большее значение и становится все более необходимым. Объемы будущих продаж являются критически важной величиной, поскольку определяют необходимые ресурсы, как и затраты и прибыль. Следовательно, прогнозирование будущих продаж логически является отправной точкой всего процесса бизнес-планирования. Понимание потенциала рынка, понимание и предвосхищение потребностей и пожеланий клиентов и их возможного покупательского поведения как на существующих, так и на новых рынках, которые появятся с течением времени, являются начальной точкой бизнес-прогнозирования и планирования. Эта концепция лежит в основе всей деятельности в сфере маркетинга.

Анализ спроса по матрице Ансоффа

Может возникнуть необходимость проведения анализа спроса на всех рынках в зависимости от настоящих и будущих рынков. Эта необходимость может быть определена по матрице Ансоффа. При проведении анализа следует учитывать следующие аспекты:

- существующие продукты на существующих рынках;
- существующие продукты на новых рынках;
- новые продукты на существующих рынках;
- новые продукты на новых рынках.

■ Потенциал рынка

Потенциал рыночных продаж может быть исследован в рамках страны, конкретной отрасли, рынка или отдельно взятой организации. Основные категории определены ниже:

1. Потенциал спроса страны
2. Потенциал спроса отрасли
3. Потенциал спроса рынка
4. Потенциал спроса компании

1. Потенциал спроса страны

B2B-организация, планирующая проведение оценки потенциала как существующего, так и новых рынков, вероятно, начнет процесс с анализа рынков в соб-

ственной стране. Это предполагает проведение анализа макросреды, подобного тому, который проводится при аудите и планировании в целях исследования будущего роста экономики и, в частности, его влияния на конкретную отрасль. Соответствующие уровни сотрудничества с правительством, экономический рост, темпы инфляции, существующие тенденции в сфере розничной торговли и прочее дадут достаточно четкое представление о потенциале спроса на этом более широком уровне валового национального продукта. Тот же процесс применим и по отношению к другим странам, если организация заинтересована в осуществлении деятельности на зарубежных рынках, хотя в данном случае этот процесс может быть несколько усложнен из-за доступа к необходимой статистике. На этом уровне государственные агентства с готовностью предоставляют необходимую информацию.

Потенциал спроса страны может быть определен как общий уровень продаж и услуг, предоставленный в рамках всей экономики страны.

2. Потенциал спроса отрасли

Общий уровень деятельности в макро- и микроокружениях на национальном и мировом уровнях оказывает определенный эффект на уровень спроса в отрасли и соответствующие данные. Сведения, собранные на первом этапе, определенном ранее, теперь можно сравнить с более конкретной информацией по отрасли и проанализировать и оценить полученные результаты.

Более прямое воздействие на потенциал спроса в отрасли оказывают общий уровень затрат и сокращения коммерческих, некоммерческих и особенно государственных организаций. Заявление министра обороны о намерении увеличить затраты на военные самолеты, корабли и вооружение может увеличить потенциал спроса на миллиарды фунтов. Решение министра транспорта сократить расходы на содержание дорог, тендеры департаментов социального обеспечения на поставку компьютерных систем, а также заявление министра образования о необходимости усовершенствования школьных зданий могут вызвать колебания в отраслевом спросе. Намерение крупного супермаркета открыть больше торговых точек, сокращение 5 тысяч рабочих мест одним из основных банков, слияние мультинациональных компаний – все эти факторы окажут воздействие на спрос в сфере B2B. Общую картину спроса можно получить, опираясь на статистику отраслевого сектора и результаты различных исследований национальных и мировых рынков, проведенных государственными организациями, ассоциациями производителей и компаниями по проведению маркетинговых исследований.

Потенциал спроса отрасли можно определить как максимально возможный уровень деятельности в сфере продаж, который можно ожидать от данной конкретной отрасли (например в определенное время).

3. Потенциал спроса рынка

В силу взаимосвязанности данные, полученные в результате анализа общего отраслевого спроса, могут быть использованы для определения потенциала рыноч-

ного спроса. Секторы какой-либо отрасли включают множество различных типов рынков. Оборонная отрасль включает рынки всего ассортимента продукции, начиная с телекоммуникаций, здравоохранения, обучения менеджеров и заканчивая стеклом, краской, болтами и гайками. Отрасль и ее рынки могут находиться на различных стадиях жизненного цикла продукции, что объясняется уровнем технологических достижений. На уровне спроса оказывает также определенное влияние структура рынка, то есть то, является ли рынок монополией, олигополией, полностью конкурентным или же представляет собой некоторое сочетание названных аспектов. Используйте отчеты торговых ассоциаций и исследовательских компаний.

Потенциал спроса рынка можно рассматривать как максимально возможный уровень продаж на определенном рынке, который может быть достигнут всеми его участниками.

4. Потенциал спроса организации

Потенциал рыночного спроса на продукты и услуги любой компании определяется существующими условиями рынка и его игроками. Если рынок является монополией, то рост отрасли и рынка диктуется монополистом. Если рынок является высококонкурентным, его участникам приходится бороться за свою долю. Успешная компания будет постоянно находиться в поиске возможностей увеличения потенциала спроса как на существующем, так и на новых рынках. Отдельная компания, если она не является новой, уже обладает определенной долей рынка. Увеличение может произойти только в случае роста рынка или же если одна компания будет приобретать продукцию у другой. Потенциал спроса в отношении продаж может быть оценен при помощи множества количественных и качественных методов, обсуждаемых далее. Если менеджер не уверен, на каком именно рынке будет действовать данный продукт или услуга, провести оценку потенциального спроса будет практически невозможно.

Потенциал спроса организации связан с уровнем продуктов, которые организация способна продать на сегменте рынка (или рынках, если сегментов несколько) за определенный период.

Потенциал спроса по территориям, потребителям и продуктам

Руководству в итоге будет необходимо разбить потенциал спроса компании по территориям продаж, категориям продукции и потребителям. Затем эти данные будут использованы для планирования и установления целей для подразделений маркетинга и продаж. Процесс определения потенциала спроса выглядит следующим образом:

- потенциал спроса страны;
- потенциал спроса отрасли;
- потенциал спроса рынка;

- потенциал спроса организации;
- потенциал в разрезе территория – клиент – продукт.

■ **Жизненные циклы отрасли и рынка**

Так же, как и факторы микро- и макросреды, потенциал спроса в любой отрасли будет зависеть от жизненных циклов бизнеса/отрасли и рынка, которые могут варьироваться в разных странах в зависимости от отрасли и рынка. Так, уровень потенциала спроса может находиться на стадии роста в одной стране, на стадии зрелости в другой и на стадии упадка в третьей. Для больших мультинациональных компаний определение этих различных потенциалов спроса является насущной необходимостью, определяющей их способность воспользоваться существующими преимуществами и, таким образом, прогнозировать и планировать потребность в ресурсах в будущем. Примером может служить табачная промышленность, которая находится в стадии упадка на Западе, но развивается на Востоке.

Пример 2.34

Инновации или жизненный цикл отрасли

МакГахан и Силвермен провели исследование патентной деятельности в американской экономике в период между 1981 и 1997 годами. Результаты проведенного исследования свидетельствуют, что модели жизненного цикла отрасли, в основе которых лежат стадии зрелости, не могут точно описывать деятельность в сфере инноваций. Авторы говорят о том, что гораздо эффективной является оценка того, насколько открытой является отрасль для новых технологий, а не на какой стадии жизненного цикла она находится.

Прогнозирование продаж и потенциал спроса

Определение потенциала рынка не означает определения уровня продаж, которого может достичь компания, поскольку здесь необходимо учитывать и другие факторы влияния. Организация должна располагать ресурсами или же иметь возможность беспрепятственно воспользоваться преимуществом возможного потенциала спроса. Это включает элементы всей формулы маркетинга, предлагающей навыки и умения персонала, технологии, выбор портфеля продукции, развитие новых продуктов, необходимые каналы дистрибуции, и, наконец, методы продвижения, что не менее важно. Любой потенциал спроса представляет интерес и для конкурирующих организаций как на национальном, так и на мировом уровнях.

Чем значительнее потенциал спроса и продаж, тем более интенсивной будет конкуренция.

Секрет успеха любой компании, стремящейся полностью использовать преимущества потенциала спроса, заключается в определении рынков, на которых она может с максимальной эффективностью использовать свои ресурсы, что позволяет достичь устойчивого конкурентного преимущества. В конечном итоге, именно использование процесса определения потенциала спроса позволяет B2B-компа-

ниям идентифицировать, выбрать и сегментировать рынки, во вхождении на которые она может быть заинтересована. Обширный прогноз продаж для каждого сегмента способствует осуществлению этого процесса, в результате которого возможно осуществить окончательный выбор рынков, которые необходимо охватить.

Затем следует более тщательное прогнозирование, используемое в процессе стратегического планирования. Крайне важно четко определить целевые сегменты рынка и разработать продукты и услуги, соответствующие требованиям каждого выбранного сегмента. Прогноз продаж становится основой бюджета, на основе которого формируются все остальные (процесс выбора сегментации и установления целей подробно обсуждается в главе 4).

Если неизвестен уровень будущих продаж на каждом сегменте рынка, оценка будущих потребностей в оборудовании, услугах, персонале, финансах, технологиях и т. д. представляет собой очень сложную задачу, если вообще осуществимую.

Дополнительную информацию о прогнозировании можно найти на сайте книги «B2B-маркетинг» www.booksites.net/wright Ch/1.

■ Заключение

В этой главе, основываясь на предпосылках, изложенных в главе 1, начат анализ факторов воздействия внешней среды, оказывающих определенное влияние на принятие покупательских решений B2B-организациями. На протяжении главы приводится сравнение рынков B2B и B2C. Обсуждаемые внешние факторы включают обстоятельства политического, юридического, экономического, культурного и технического характера. Политические факторы рассматриваются как с государственной, так и не с государственной перспективы, анализируется роль правительства в определении законодательных рамок и морального аспекта B2B-рынков на национальном и транснациональном уровнях, а также роль неправительственных организаций (лоббистов и ассоциаций производителей).

Затем говорилось о важности состояния экономики для обеспечения успешной деятельности организации, обсуждалась среди прочих вопросов роль уровня спроса и занятости, валютных курсов. Подчеркивалась значимость факторов культуры, приводилось сравнение примеров из мировой практики в целях определения важности и стабильности данного вопроса. Обсуждался всеобъемлющий характер воздействия технологий, приводились примеры, демонстрирующие, как B2B-организации могут обрести конкурентное преимущество или же лишиться его, не понимая всей значимости этого фактора. Мы говорили также, что будем возвращаться ко всем этим вопросам на протяжении всей книги.

Были рассмотрены непосредственные факторы влияния, с которыми сталкиваются все организации как на внутреннем, так и на внешних рынках, сосредоточивая внимание прежде всего на конкуренции, а затем на потребителях и рынках. Первым выводом было заключение о необходимости постоянного получения информации о конкурентах. Приведены примеры вопросов, которые долж-

ны интересовать B2B-организации в этом отношении. Затем обсуждались вопросы интенсивности конкуренции, существование лидеров рынка, последователей, основных и второстепенных игроков, источники конкурентного преимущества, важность наличия сильной базы как стартовой площадки для начала деятельности за рубежом.

Далее рассматривались категории клиентов и рынков, приводился общий анализ различий потребителей и типов рынков.

Наконец, в главе обсуждали концепцию спроса и предложения в экономике и ее влияние на B2B-рынок. Были определены различные виды спроса, включая производный, горизонтальный и вертикальный, а также соответствующие аспекты маркетинга. Процесс определения потенциала спроса классифицирован по странам, отраслям, рынкам и группам компаний, что способствует его более полному пониманию.

Вопросы для обсуждения

1. Определите политические и экономические факторы, оказывающие влияние на процесс B2B-маркетинга.
2. Насколько важным для правительства является определение законодательных, социальных и моральных аспектов структуры для обеспечения баланса спроса и предложения на свободных рынках? Являются ли с вашей точки зрения усилия правительства в этом отношении достаточными?
3. Какое влияние может оказывать культура на модели покупательского поведения корпоративных клиентов в мире? Приведите примеры и обсудите, увеличивается или уменьшается влияние культурного фактора.
4. Как могут B2B-организации противостоять росту конкуренции на мировом уровне? Как вы считаете, рост мировой конкуренции является положительным или негативным явлением? Обоснуйте ваш ответ, приведите примеры.
5. Технология проникает во все аспекты бизнес-деятельности. Приведите примеры развития технологий, обсудите возможные достижения в будущем.
6. Обсудите допущение Майкла Портера в отношении того, что сильный внутренний рынок является основным условием сильной мировой позиции. Обоснуйте ваш ответ, используя примеры мировых организаций.
7. Коррупция и протекционизм при подборе персонала являются общемировыми проблемами, и некоторые аналитики считают, что искоренить их невозможно. Каково ваше мнение?
8. Обсудите важность понимания потенциала спроса. Как может определить его организация в отношении всех рынков?
9. Определите и обсудите факторы, влияющие на уровень спроса продаж на любом рынке.

10. Проанализируйте концепцию горизонтального и вертикального спросов. Почему важность этой концепции возросла за последнее десятилетие?
11. Многие В2В-организации не придают должного значения производному спросу. Почему нельзя согласиться с их позицией? Определите и оцените методы прогнозирования спроса продаж.

Посетите веб-сайт книги «В2В-маркетинг» www.booksites.net/wright для изучения примеров из практики, вопросов и упражнений для этой главы.

Список использованной литературы

Книги

- Aaker, A. (2001) *Strategic Marketing Management*. Chichester: Wiley.
- Bartol, K.M. and Martin, D.C. (1991) *Management*. New York: McGraw-Hill.
- Bayliss, J. (1985) *Industrial Marketing: Case Histories of UK Practice*. Birmingham: University of Aston.
- Brooks, I. and Weatherston, J. (2000) *The Business Environment – Challenges and Changes*, 2nd edn. Harlow: Pearson Education.
- Buchanan, D. and Badham, R. (1999) *Power, Politics and Organisational Change*. London: Sage.
- Burnes, B. (1996) *Managing Change: A Strategic Approach to Organisational Dynamics*. London: Pearson Education.
- Cateora, P.R. and Graham, J.L. (2000) *International Marketing*. New York: McGraw-Hill.
- Catt, S.E. and Miller, D.S. (1989) *Human Relations: A Contemporary Approach*. Homewood, IL: Richard D. Irwin.
- Daffy, C. (1999) *Once a Customer, Always a Customer*, 2nd edn. Dublin: Oak Tree Press.
- Dwyer, R.F. and Tanner, J.F. (1999) *Business Marketing*. New York: McGraw-Hill.
- Eckles, R.W. (1990) *Business Marketing Management, Marketing of Business Products and Services*. Harlow: Prentice Hall.
- Ford, D. (1997) *Understanding Business Markets*, 2nd edn. London: Dryden Press.
- Foss, B. and Stone, M. (2001) *Successful Customer Relationship Marketing: New Thinking, New Strategies, New Tools for Getting Closer to your Customers*. London: Kogan Page.
- Heller, R. (1998) *Communicate Clearly*. New York: DK Publishing.
- Hill, R. and Hillier, T. (1977) *Organisational Buying Behaviour*. London: Macmillan.
- Hunt, J.G., Osborn, R.N. and Schermerhorn, J.R. Jr. (2000) *Organizational Behaviour*. New York: Wiley.
- Ingham, B. (1995) *Economics and Development*. Maidenhead: McGraw-Hill.
- Lambin, J.J. (2000) *Market-driven Management: Strategic and Operational Marketing*. London: Macmillan.
- Lewis, J.D. (1995) *The Connected Corporation: Customer-Supplier Alliances*. New York: Free Press.
- Lovelock, C. and Weinberg, C. (1984) *Marketing for Public and Non-profit Managers*. New York: Wiley.
- Manse, S. and Andrews, P. (1994) *How Microsoft's Mogul Reinvented an Industry – And Made Himself the Richest Man in America*. Touchstone Books, USA.
- Porter, M.E. (1998a) *The Competitive Advantage of Nations*. New York: Free Press.
- Porter, M.E. (1998b) *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. New York: Free Press.
- Porter, M.E. (1998c) *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. New York: Free Press.
- Senior, B. (1997) *Organisational Change*. London: Pearson Education.
- Sloman, J. and Sutcliffe, M. (1998) *Economics for Business*. Harlow: Prentice Hall.
- Smith, A. ([17th6] 1991) *An Inquiry into the Nature and Causes of the Wealth of Nations*. London: Prometheus.
- Weber, M. (1947) *The Theory of Social and Economic Organization*. New York: Free Press.
- Wright, R. (2001) *Marketing: Origins, Concepts, Environment*. London: Thomson.

Журналы

- Hunt, S. and Morgan, R. (1995) «The comparative advantage theory of competition», *Journal of Marketing*, 59: 1–15.
- Wilson, I. (2000) «The new rules: ethics, social responsibility and strategy», *Strategy and leadership*, 28: 12–16.

Интернет-ссылки к этой главе приведены на сайте книги «B2B-маркетинг» по адресу www.booksites.net/wright.

3 Понимание окружения бизнес-маркетинга

Вероятность ошибок при использовании недостаточных данных гораздо меньше, чем при их полном отсутствии.

Цели и задачи

К концу этой главы студент должен:

1. Сознательно признавать важность информации о рыночной среде корпоративного бизнеса как главного средства в процессе принятия решений. Это относится как к национальному, так и мировому уровням.
2. Понимать типы необходимых данных и уметь анализировать и оценивать важность информации, полученной в результате изучения и сравнения маркетинга на рынках B2B и B2C.
3. Идентифицировать и оценивать как формальные, так и неформальные процессы сбора информации в организации, включающие применение маркетингового информационного процесса.

Часть 1 Информация, необходимая для понимания процесса принятия стратегических и тактических решений

■ Введение

В предыдущих главах мы рассматривали основы B2B-маркетинга, изучая различные сферы, которые оказывают влияние на ведение бизнеса, и определяя факторы влияния внешней среды. В данной главе изучается роль сбора информации во всем процессе. Не следует принимать важных решений, не попытавшись получить необходимые сведения. Несомненно, в некоторых случаях такой информации недостаточно, и тогда менеджеру придется воспользоваться доступной информацией, действуя на основании собственного опыта, знаний и интуиции. Есть некоторая ирония в том, что чем более важным является решение, которое в дальнейшем может решить судьбу организации, тем больше мы занимаемся поисками маркетинговой информации и чем тщательнее мы выбираем и планируем стратегии и пытаемся определить будущие направления, тем более нечеткими и ненадежными могут быть сведения. Тем не менее менеджеров это останавливать не должно. Существует множество агентств, коммерческих компаний и экспертов, к которым можно обратиться за помощью. В конечном счете, у старших менеджеров высокая заработная плата (слишком высокая, по мнению многих) за принятие важных стратегических решений, которые могут либо уничтожить организацию, либо обеспечить ее успешную деятельность.

■ Информация — это сила

Знание как информационное преимущество уже является необходимым условием обеспечения эффективности и будет продолжать оставаться таковым, будучи, вероятно, главной ставкой в общемировом состязании за власть. Можно предположить, что однажды люди будут бороться за контроль над информацией, так же, как они сражались в прошлом за контроль над территорией и позже — за контроль над доступом и эксплуатацией сырья и дешевого труда.

Лиотард, 1984 год.

Все политические деятели признают важность контроля над распространением информации. Способность решать, что следует предавать огласке, а что нет, как и способность контролировать поток этой информации, на протяжении веков считались основой политической власти. Демократический процесс как таковой зависит от степени доступности необходимой информации широким слоям населения, предоставляющей возможность оценить обе стороны спорного вопроса и вынести соответствующее решение. Подобным образом B2B-организация, которая способна обеспечить сбор наиболее достоверной и актуальной информации об окружающей среде на постоянной основе, а затем широко использовать ее как преимущество, вероятнее всего, достигнет наибольшего успеха.

О потребительском поведении написано много, по данному вопросу постоянно появляется новая информация. Столь же важной для многих организаций является необходимость уяснения, как отрасли и предприятия могут вести себя при различных условиях, включая маркетинг, но данный аспект освещен не так широко. Предвидение реакции покупателя, группы потребителей, отдельной личности как с теоретической, так и с практической точек зрения повышает эффективность конкурентоспособного рыночного подхода поставщика, так же, как и понимание возможных различий, присущих разным странам. В более широком смысле должна существовать необходимость в компетентных менеджерах — специалистах в сфере маркетинга, которые бы обладали всесторонним пониманием психологии человека, обеспечивая мотивацию и максимально эффективную работу персонала, находящегося в их подчинении, а также дипломатическое взаимодействие с персоналом других подразделений компании. Вероятнее всего, они будут работать и с руководством, и с персоналом в других компаниях-партнерах, где отношения могут быть более напряженными и к которым необходимо применять тот же подход.

Информация и конкурентное преимущество

Очевидно, наиболее успешным в работе является сотрудник, обладающий большими познаниями и располагающий наиболее полной информацией об отрасли, в которой он осуществляет свою деятельность. Когда мы встречаем специалистов, которые действительно знают свое дело и с готовностью могут предоставить необходимые сведения, результаты впечатляют. На потребительских рынках можно часто встретить продавцов, которые знают слишком мало о предлагаемых товарах

и услугах, что может вызвать лишь разочарование и чувство неудовлетворенности, заставляя потенциального потребителя обратиться к другому специалисту. Такого рода ситуация может не вызвать непосредственных проблем на B2C-рынках, поскольку на потребительских рынках существуют сотни других потенциальных покупателей, которые ищут новые товары или их заменители. С другой стороны, в B2B-секторе подобная ситуация, возникшая между покупателем и продавцом, может привести к возникновению серьезных проблем. Занятой B2B-покупатель может уделить торговому представителю поставщика лишь немного времени на то, чтобы убедить его в преимуществах работы с его компанией. Продавец B2B-рынка, который может рассказать обо всех аспектах *отдельной отрасли*, предлагая клиенту помощь и консультации в отношении товаров и услуг, и может дать объективную оценку конкурентам и продемонстрировать действительное знание положения дел в отрасли, достоин уважения и имеет все шансы для продолжения сотрудничества.

Пример 3.1

Знание – сила

B2B-организация, менеджеры по вопросам маркетинга и реализации и персонал по сбыту (а также все другие сотрудники, работающие с клиентами), владеющие актуальной информацией о существующем и потенциальном рынках и их потребностях, знают конкурентов так же хорошо, как свою собственную компанию и могут профессионально использовать эти данные, обладают всем необходимым для развития неоспоримого конкурентного преимущества. Обязательно знать рынки лучше, чем их знают ваши конкуренты, и знать о ваших конкурентах больше, чем они знают о вас.

Развивающиеся рынки нуждаются в подробной информации

В прошлом существовала потребность в информации о рынках и их окружающей среде, однако не настолько подробной и не в той степени, как этого требуют современные условия. B2C- и B2B-маркетинг на массовом рынке требовал накопления определенных знаний об окружающей среде и отрасли и широкого понимания культурных потребностей и пожеланий клиентов (в случае B2C) и отрасли (в случае B2B). Это до сих пор может являться актуальным при продаже товаров и услуг на такие развивающиеся рынки, как Китай или Индонезия. С развитием маркетинга, предполагающим более широкую сегментацию, понадобилось больше информации о потребностях целевых групп: социально-экономических, поведенческих и стиле жизни в случае потребительского рынка, секторе отрасли (частном или государственном) и типе организации для рынка корпоративного.

Большие потребности потребителя и стремление к более широкому выбору и удовлетворению более разнообразных потребностей на современном уровне (стимулируемое конкурирующими корпоративными покупателями) неизбежно ведет к появлению товаров и услуг, которые наиболее отвечают потребностям и пожеланиям каждого клиента как в B2B-, так и в B2C-секторе. Изготовление продукции в соответствии с пожеланиями и потребностями заказчика, индивидуальный

маркетинг, менеджмент маркетинговых отношений и т. д. – все эти примеры отражают современное восприятие маркетинга как теоретиков, так и практиков, которое, несомненно, становится все более распространенным. Сейчас необходима точная информация, обеспечивающая взаимодействие на каждом этапе процесса совершения покупки – до, в течение и после продажи (часто на протяжении всей логистической цепочки) – с надеждой осуществления более долгосрочного взаимовыгодного процесса обмена и для потребителя, и для продавца (см. рис. 3.1).

Намного эффективнее иметь приблизительный ответ на верный вопрос, часто являющийся неопределенным, чем точный ответ на ошибочный вопрос, который всегда можно сделать точным.

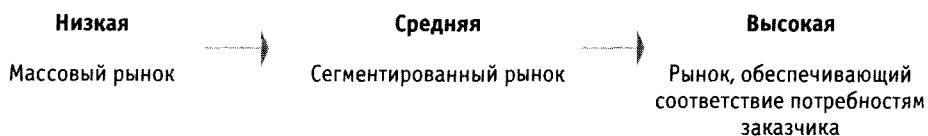


Рис. 3.1. Уровень и степень необходимой рыночной информации

Значение информации, обязательной для принятия решений, в условиях все более ужесточающейся конкуренции является столь огромным, что обуславливает необходимость внедрения, управления и поддержки процесса сбора материала на самом высоком уровне. Без постоянной поддержки высшего руководства задача сбора информации будет рассматриваться в ограниченной перспективе подразделения компании, приводя к получению неверных данных, ограничениям в их распространении и/или же их предоставлению в непригодной форме. История изобилует примерами дорогостоящих информационных систем, созданных на основе нефункционирующего программного обеспечения и/или разработанных специалистами, которые не ориентированы на рынки и потребителей. Процесс сбора информации должен быть направлен на потребителя и клиента, данные должны отражать их интересы, процесс должен обеспечивать мониторинг обратной связи и предусматривать наличие систем контроля. Таким образом, можно мотивировать руководство и других пользователей на всех уровнях компании к высказыванию своего мнения в отношении качества, достоверности и соответствия полученных данных. Если это не приносит пользы, от этого следует отказаться.

Сбор информации на B2B-рынке должен осуществляться как продавцом, так и покупателем на протяжении всей логистической цепочки и в зависимости от характера сотрудничества и принятых методов работы проводиться обеими сторонами таким образом, чтобы обеспечивать наиболее полное удовлетворение потребностей клиентов. Для некоторых организаций качество и количество информации имеет большее значение, чем для других компаний. Это зависит от типа организации, продаваемых товаров и услуг, обслуживаемых рынков. Поставщику, производящему товары под собственной маркой по контракту исключительно для одного крупного супермаркета, не понадобится столь большой объем инфор-

мации, как для компании, осуществляющей прямые продажи многочисленным производителям на постоянно меняющемся рынке электроники. Ниже приведены несколько примеров стратегических сведений, требуемых на B2B-рынках:

- Какие сектора рынка являются самыми крупными в отношении продаж, роста и доходности?
- Какие сектора являются статичными, а где наблюдаются рост или снижение?
- Какие компании являются главными конкурентами в каждом секторе и каковы их сильные и слабые стороны?
- Следует ли компании привлекать третьи стороны в решении своих задач, связанных с логистикой, хранением продукции на складах, транспортировкой, управлением материально-техническими запасами, или же данная тенденция является кратковременной?
- Чем может угрожать развитие стратегических альянсов* и сохранится ли оно в дальнейшем?

Информация на тактическом уровне

Следует помнить, что информация также необходима для принятия тактических решений и реализации программ. В прошлом существовала опасность расхождения стратегического и тактического аспектов, поскольку их рассматривали как два в определенной степени изолированных процесса. Успешные B2B-организации, признавая необходимость долгосрочного мышления, не пренебрегают информацией, необходимой для воплощения идеи удовлетворения клиента на практике. Примеры сведений, необходимых на тактическом уровне, включают следующее:

- выгоды, предлагаемые продукцией, и уровень обслуживания, необходимый каждой организации;
- распределение ответственности;
- согласованные показатели эффективности;
- согласованный бюджет;
- количество необходимых деловых визитов и целевой уровень продаж;
- необходимые ресурсы;
- наличие эффективных систем CRM (систем управления взаимодействием с заказчиком);
- системы контроля и мониторинга.

Для чего необходимо изучение B2B-рынков?

Необходимо проводить исследования всех рынков – как B2B, так и B2C. Основной задачей на B2C-рынке является производство товаров и услуг, отвечающих постоянно изменяющимся требованиям клиентов. Что касается B2B-рынка, основное

* Появление стратегических альянсов связано с необходимостью координировать усилия предпринимателей для реализации крупных инвестиционных и инновационных проектов, для предоставления масштабных кредитов. Главное конкурентное преимущество этой формы бизнес-интеграции – разделение затрат и рисков, связанных с освоением новых видов продукции, технологий и рынков. – *Примеч. ред.*

значение здесь уделяется необходимости производства продукции, предлагающей выгоды, которые позволяют опережать конкурентов. Изучение обоих рынков способствует снижению рисков (которые никогда невозможно устранить полностью) предоставления на новые рынки товаров и услуг, обладающих неверными характеристиками. Результаты проводимых исследований могут также предупредить о потенциальной угрозе как на макро- так и на микроуровнях, позволяя предпринять необходимые стратегические и тактические действия. Следует помнить, что все решения должны приниматься менеджерами на основании знаний и опыта, используя исследование как инструмент принятия решения, а не его замену.

Недостаток информации о B2B-секторе

Некоторые авторы высказывают критические замечания в адрес теоретиков маркетинга и других исследователей по поводу отсутствия доступной информации о B2B-промышленном секторе как на академическом, так и на прагматическом уровнях. Когда начинается поиск информации об этой важной стороне бизнеса, оказывается, что подходящего материала слишком мало. Напрашивается вывод, что темой, к сожалению, пренебрегли и она изучена недостаточно. Некоторые аналитики придерживаются мнения, что определенные аспекты академической теории маркетинга, использование моделей и другие вопросы имеют мало общего с тем, что происходит в реальности, и, таким образом, не представляют практической ценности.

Информация о B2C-секторе

За последние 50 лет появилось много трудов о маркетинге, его происхождении, концепциях и практических методах, но в основном они посвящены B2C-сектору, в особенности ходовым товарам широкого потребления. В некотором отношении это понятно, так как основная теория и практика маркетинга в большей степени ориентированы на национального потребителя – на сегментированные группы и на отдельных покупателей. Практические примеры можно найти повсюду. Все мы являемся потребителями, и большинство из нас ежедневно занимаются поиском продукции, приобретают и используют различные товары и услуги. Нас постоянно окружает потребительский маркетинг. Нас опрашивают на улице о предпочтениях. Уличные рекламные щиты, розничные торговые точки, корпоративная реклама, рекламные брошюры и витрины – все это подталкивает нас потратить деньги. Мы сталкиваемся с рекламой каждый раз, когда смотрим телевизор, слушаем радио и посещаем кинотеатр. Во многих случаях поведение человека, социология, психология, процессы принятия решений и приобретений, популяризация торговых марок и реклама представляют больше интереса для исследователя, чем корпоративные рынки, что подтверждается многочисленными примерами.

Информация о B2B-секторе

Ситуация на B2B-рынках неоднородна. На рынке работают отдельные люди и группы людей, но приобретения осуществляются в интересах организации. Областью исследования является поведение организации, а не поведение потребителя, ко-

торое во многих отношениях более интересно. Решения на B2B-рынке принимаются скорее на рациональной основе, чем эмоционально. Требуемые товары и услуги могут восприниматься как обыденные, а коммуникационным стратегиям не хватает динамичности B2C-рынков. Добавьте к этому сложность получения необходимой информации, и станет понятным, почему B2B-маркетинг, несмотря на его главную роль в мировой экономике, считается среди маркетинговых дисциплин пасынком.

Информация, необходимая при изучении организационного поведения B2B

- История, экономика, география, культура
- Организационная структура, модель, системы и процесс принятия решений, управление технологией
- Мотивация, командная работа, факторы стресса и конфликты, контакты, власть и политика, руководство и общение, культура и трансформации
- Управление переменами, модели организационных изменений, управленческий аспект глобализации, аспект глобализации, касающийся трудовых ресурсов, новые способы организации работы, новые управленческие системы и менеджмент инноваций, модели покупательского поведения организации.

Информация, необходимая при изучении потребительского поведения

- Социология, социальная антропология*, общественный класс, культура, субкультура, личностные качества, взаимодействие групп, групповые модели приобретения
- Восприятие, изучение, отношение, мотивация, психология личности и группы, социальная/когнитивная/динамическая/физиологическая психология, личностные характеристики, образ жизни.

Недостаток информации о B2B-услугах

Еще одна область, которая недостаточно освещена в литературе по маркетингу, – это сфера услуг. Сфера услуг играет значительную роль на B2C-рынке, но еще более значительной эта роль представляется на рынке B2B, где высокий уровень обслуживания должен сочетаться с предложением многочисленных выгод. Неспособность обеспечить должное послепродажное обслуживание на B2C-рынке может привести к потере клиента и, возможно, ухудшению репутации. Однако на B2B-рынках подобная ситуация чревата катастрофическими последствиями как для покупателя, учитывая потери продукции и/или потери продаж, так и для продавца, поскольку может вызвать недовольство и привести к потере глобального клиента.

*Социальная антропология – это наука, которая рассматривает человека, культуру и общество в многообразных проявлениях. Например, работа, семья, образование, религия важны для русских, немцев, татар; мужчин и женщин; жителей города и села; юных и пожилых. Однако содержание основных понятий может быть совершенно разным. Именно это может стать причиной непонимания и даже конфликтов между разными людьми, обществами и социальными группами. – *Примеч. ред.*

Пример 3.2

Дорогостоящие послепродажные проблемы

Continental, немецкая компания – производитель шин, отозвала шестьсот тысяч шин для спортивных моделей *Ford Expedition* и *Lincoln Navigator* в США из-за плохого качества резьбы. Возврат является самым масштабным со времен возврата в 2000 году 6,5 миллиона шин компании-конкуренту *Bridgestone/Firestone* после серии несчастных случаев со смертельным исходом, связанных со спортивным автомобилем *Ford Explorer*. Возвраты всех видов возросли в десятикратном размере, в этом году объем возврата составил 1,5 миллиона из-за низкого качества товаров.

Исследование следует использовать как вспомогательное средство при принятии решений, а не в качестве его замены.

Избыток информации

Одним из побочных эффектов информационной революции является возрастающее давление на служащих в результате различных форм информационной перегруженности. Следует понимать, что безграничные способности организации в отношении сбора и классификации информации не являются основанием для накопления и хранения данных, которые не будут использоваться в обозримом будущем. Наличие слишком большого количества информации может привести к неспособности потенциальных пользователей проводить различие между нужными и ненужными данными, релевантными и нерелевантными сведениями. В лучшем случае это может вызвать чувство неудовлетворенности, в худшем – привести к проблемам и прекращению деятельности. Решение заключается в предоставлении определенной помощи, наличии фильтрующих систем и/или обучению навыкам, которые помогают пользователю оценить данные с точки зрения их пригодности или непригодности.

Пример 3.3

Избыток информации

Институт менеджмента и Министерство здравоохранения недавно опубликовали доклад, согласно которому обработка сотен электронных сообщений в день является одной из главных причин стресса менеджеров на рабочем месте. Офисные системы электронной почты, ведущие к информационной перегруженности, способствуют также неблагоприятной рабочей обстановке – постоянные заминки и давление, связанное с необходимостью соблюдения крайних сроков, могут наносить ущерб работе и подвергать риску здоровье сотрудников. В докладе Министерства торговли и промышленности говорится, что сотрудники в среднем тратят 49 минут в день на сортировку полученных сообщений и многие служащие считают эту работу нецелесообразной и неоправданно трудоемкой. Согласно данным, опубликованным Министерством торговли и промышленности, убыток от оплаты листов вре-

менной нетрудоспособности в связи со стрессом, составляет в Соединенном Королевстве 7,11 миллиона фунтов в неделю.

■ Процесс сбора информации

Процесс сбора информации может носить формальный, неформальный или комбинированный характер и будет отличаться в разных организациях в зависимости от размера, уровня благосостояния, стиля, предпочтений руководства и самой отрасли. Его характер будет определяться также операционным климатом. Чем большей нестабильностью отличается окружающая среда и чем более открытыми для изменений и конкуренции являются продукты и услуги, тем сильнее будет потребность в потоке новейшей информации.

Неофициальное исследование

Большое количество информации собирается неофициально, что обычно не рассматривается как маркетинговое исследование, но ценность такой информации недооценивать не следует. Как уже говорилось, успешный предприниматель – это знающий специалист, обладающий пытливым умом, постоянно размышляющий над вопросами, касающимися клиентов, рынков, конкуренции и продуктов, и использующий эти данные в своей дальнейшей деятельности. Компетентный В2В-менеджер создает подобную культуру, стимулируя сотрудников к поиску и сообщению любых релевантных данных, которые могут оказать влияние и быть полезными для деятельности компании; задействует весь персонал в процессе сбора информации о ситуации на местном, национальном и глобальном уровнях, мотивирует сотрудников и формирует чувство причастности к деятельности компании и, что особенно важно, предоставляет стратегам в сфере маркетинга важный источник информации. Этот процесс может быть неофициальным благодаря применению систем вознаграждения за предоставление полезных сведений. Нет смысла договариваться с покупателями о партнерстве, если поставщик не знает, что конкурент исследует новый ассортимент продукции, или планировать перемещение в определенный сегмент рынка, если торговый персонал получает полезную информацию, но не использует ее по назначению.

Официальное исследование

Наряду с важностью неофициального сбора информации большинство современных компаний признают стратегическое значение некоторых видов официальных, последовательных и постоянных систем сбора информации, в основе которых лежит необходимость четкого определения результатов деятельности. Эти системы сбора, классификации и анализа информации могут носить различные названия в зависимости от теоретиков и практиков, их предлагающих и использующих. Такая система может быть названа информационной управленческой системой (*MIS – management information system*), информационной системой для бизнеса (*BIS – business information system*), маркетинговой информационной системой и т. д. Многие крупные организации развивают подсистемы, поддерживающие деятельность различных подразделений. Может существовать система

анализа конкуренции, система сбора финансовой информации, система социального аудита и прочие. Подобное разнообразие не должно вызывать сомнения у пользователя систем, если они работают и являются эффективными. В данной книге мы будем использовать термин «маркетинговая информационная система» (*MkIS – marketing information system*), которую можно рассматривать также как составляющую информационной управленческой системы или информационной системы для бизнеса.

Для обеспечения эффективности маркетинга необходим постоянный приток информации о всех сферах внутреннего и внешнего окружения. К такой информации относятся данные о таких аспектах, как размер, глубина, тенденции рынка, меняющиеся потребности клиентов, поведение конкурентов, соответствующие политические, экономические, социальные и технические факторы (*PEST – political, economic, social and technical factors*).

■ Маркетинговая информационная система (*MkIS*)

Большинство менеджеров высшего звена до сих пор полагают, что определение необходимой информации является обязанностью главного менеджера по информации. Это, несомненно, заблуждение. Он является инструментом, в то время как менеджеры высшего звена являются пользователями данного инструмента.

Друкер, 1986 год.

Как обсуждалось выше, процесс сбора информации следует рассматривать со стратегической точки зрения и придать ему официальное основание. Для сотрудников компании это будет свидетельством того, сколь важное значение придаст организация использованию качественных и нужных сведений при принятии важных решений в отношении клиентов и рынков. С развитием информационных технологий любая организация независимо от ее размера и финансового положения может себе позволить доступ к использованию этих технологий, хранению данных, необходимому для проведения анализа оборудованию и услугам либо посредством их приобретения, либо через лизинг, аренду, аутсорсинг, совместное пользование. В последних случаях обычно существует возможность выкупа с единовременной или пролонгированной выплатой.

Стратегический подход к разработке маркетинговой информационной системы (MkIS)

Независимо от выбранного подхода необходимо признать его важность для благополучия компании и обеспечить поддержку на самом высшем уровне – уровне директоров. В разработке подхода должны участвовать все потенциальные пользователи (не только в отделе маркетинга, но и во всех подразделениях организации), он должен быть тщательно проверен и перепроверен, чтобы убедиться, что он всесторонне отвечает потребностям сотрудников. Должны быть созданы механизмы мониторинга, обеспечения обратной связи и контроля для окончатель-

ного определения этих потребностей. Если доступ затруднен для пользователя, если поступает ненужная информация или же результаты анализа представляются бесполезными, процесс мониторинга нужно изменить. Маркетинговая информационная система должна в полном смысле, подразумеваемом маркетингом, приводиться в действие потребностями внутренних клиентов, а не целями и соображениями разработчиков и операторов.

Привлечение сторонних консультантов

Во многих случаях организации пользуются услугами внешних коммерческих консультантов. Возможно, это связано с недостаточностью навыков и ресурсов для разработки маркетинговой информационной системы собственными силами. Несомненно, привлечение сторонних консультантов – процесс дорогостоящий, поскольку цена может исчисляться десятками миллионов фунтов. В данном случае необходимо провести сравнительный анализ затрат и результатов. Крайне важно, чтобы система отвечала всем предъявляемым требованиям. Во многих случаях незначительные трудности, возникающие у покупателя, могут быть устранены за счет эффективного послепродажного обслуживания. Однако организация может столкнуться с огромными проблемами после установки системы и начала ее эксплуатации пользователями. Большинство претензий обычно связано со сбоями в работе компьютерной системы или проведением информационного анализа на уровне более низком, чем это обсуждалось первоначально и т. д. Как правило, вина возлагается на консультантов и менеджеров по закупкам. Так же, как и во всех случаях, касающихся сложных систем, изготовленных с учетом требований заказчика, консультанты по продажам полагаются на изначальные требования и пожелания клиента. Но если в этом процессе участвуют слишком много людей, могут возникнуть некоторые затруднения в отношении приоритетов и пожеланий. Подобным образом существует и возможность того, что клиент нечетко формулирует свои пожелания и, таким образом, программисты получают информацию соответствующего качества. Проблема может заключаться также в том, что консультанты по продажам, стремясь заработать больше денег, могут обещать гораздо больше, чем способна выполнить маркетинговая информационная система, за которую готов заплатить клиент. В чем бы ни заключалась причина, организация-покупатель должна уделить достаточно времени внутреннему обсуждению системы с целью четкого определения предъявляемых к ней требований. Затем эти требования следует четко изложить консультанту поставщика. В случае возникновения каких-либо сомнений в отношении значительности необходимых ресурсов стоит обратиться к независимым экспертам за оценкой всего проекта.

Пример 3.4

Дорогостоящие компьютерные провалы

В ходе проведения судебных разбирательств в отношении новой компьютерной системы для организации *Child Support Agency*, которая обошлась в миллионы фунтов, обнаружилось, что система не способна обеспечить проведение долгожданной реформы (в чем заключалось ее изначальное пред-

назначение). Задача заключалась в ускорении расчетов платежей и времени их получения, но система ее не решила. Критики заявили, то этот случай представляет собой классический пример того, как нельзя осуществлять IT-проекты, приобретая новые дорогостоящие компьютеры для осуществления устаревших процессов. Контракт на предоставление новых технологий был получен компанией *EDS* из штата Техас в рамках частного финансового проекта, но сейчас ситуация выглядит так, что расплачиваться придется налогоплательщику. Этот инцидент последовал за рядом подобных в *Inland Revenue* (департамент, ведающий внутренними налогами), трастах госпиталей, службе скорой помощи, фондовой бирже, авиадиспетчерской службе. Список кажется бесконечным.

■ Процесс *MkIS*

Официальный B2B-процесс сбора информации, *MkIS*, можно разбить на следующие четыре области:

1. Внутренняя информация.
2. Система сбора внешней маркетинговой информации.
3. Маркетинговые исследования.
4. Хранение и анализ информации.

1. Внутренняя информация

Организация располагает целым рядом внутренних качественных и количественных показателей эффективности деятельности своих многочисленных подразделений. Эта информация является важной и для успешной работы как для B2B- и B2C-менеджеров, так и для других специалистов. Удивительно, насколько часто этот источник информации не используется должным образом. Есть менеджеры, которые занимаются вопросами маркетинга и не знают, что некоторые рынки приходят в упадок, а другие динамично развиваются, или же имеют нечеткое представление о финансовой значимости одного вида продукции по сравнению с другими. Подобная позиция не имеет права на существование.

Типы информации, получаемой внутри организации

Финансовое подразделение может предоставить данные по продажам, затратам и прибыльности в отношении всего портфеля продуктов/услуг, а также данные по денежным потокам, дебиторской и кредиторской задолженностям. Здесь можно получить также информацию о том, какие из клиентов являются наиболее или наименее прибыльными, о степени присущих им рисков, о том, какое сочетание продуктов/услуг представляется наиболее прибыльным и т. д., то есть информацию, которую нельзя получить на основе функционального бухгалтерского учета.

Отдел продаж может предоставить данные по оптимальным производственным периодам, наличию материально-производственных запасов и будущим потребностям. Незаменяемыми для системы являются отчеты реализаторов, предоставляемые компании. Продавцы занимают уникальную позицию, позволяющую

им получать сведения непосредственно на рынке. Информация, которую они могут собрать по клиентам, конкурентам, поставщикам и другим аспектам, должна оцениваться по достоинству. Это самая главная причина, по которой отчеты продавцов ни в коем случае не должны оцениваться как инструмент контроля и соблюдения дисциплины. Всякий вклад сотрудников в процесс сбора информации должен поощряться посредством признания в той или иной форме или через систему вознаграждения.

Необходимая информация о покупателях и поставщиках

Внутренняя информация о покупателях

- Общие данные по продажам и прибыли.
- Количество клиентов, которые приобретают большую и меньшую часть продукции.
- Количество клиентов, приобретающих весь ассортимент продукции и приобретающих ее избирательно.
- Классификация клиентов в зависимости от размера приносимой прибыли компании.
- Анализ наибольшего потенциала клиентов.
- Интенсивность обращений покупателей к конкурентам; причина этого явления.

Внутренняя информация о поставщиках

- Анализ поставщиков, осуществляющих поставки вовремя или с задержками.
- Список поставщиков, у которых товар в основном имеется в наличии, у кого его часто не оказывается.
- Как изменяются цены поставщиков в зависимости от ценности.
- Какие поставщики работают с наибольшей экономической эффективностью.
- Какие поставщики продают свой товар вашим конкурентам и по какой причине.

Правило Парето 80/20 гласит, что 80% нашего бизнеса существует благодаря 20% клиентов, или 80% прибыли мы получаем от 20% клиентов и т. д.

Координация информации

Отделу маркетинга необходимо будет создать систему сбора и анализа отчетов из всех различных внутренних департаментов. Можно осуществлять мониторинг годовых и месячных тенденций, чтобы определить текущее и потенциальное развитие рыночной ситуации. Возможно проведение сравнений объемов продаж и цен у конкурентов, а также торговых точек и каналов распространения. Кроме того, необходимо поощрять и вознаграждать выполнение качественных наблюдений и выдвижение предположений, если это кажется целесообразным.

Консультации во всех департаментах и подразделениях

Организациям, желающим создать внутреннюю систему отчетности, следует провести собеседования с различными менеджерами для уточнения их информационных потребностей. Этот процесс можно превратить в формальную систему внутренней отчетности. Как и при формировании любой системы, важно уста-

новить четкие цели. После этого необходимо осуществлять ее мониторинг и контроль, чтобы убедиться, что она работает, обеспечивая приток нужной информации в отдел маркетинга. Разумеется, этот поток не должен быть односторонним. Маркетинговая информация должна быть посредством хорошо продуманной коммуникационной системы доступна всем департаментам. Значимость внутренней информации невозможно переоценить. Ее необходимо формализовать, осуществлять ее мониторинг и контроль.

2. Система сбора внешней маркетинговой информации

Ранее звучало утверждение, что для достижения успеха, будь то отдельный человек или компания, необходимо осуществлять систематический сбор информации о соответствующей отрасли. Говорили, что наиболее успешный участник рынка должен знать о нем больше, чем кто-либо другой. Система сбора внешней маркетинговой информации представляет собой ту часть маркетинговой информационной системы, в рамках которой мониторинг внешней среды осуществляется непрерывно в режиме 24/7/365, причем собирается любая информация, которая может в настоящем или будущем иметь отношение к результатам маркетинговой деятельности компании.

Субъект сбора внешней маркетинговой информации

Размер субъекта сбора внешней маркетинговой информации имеет относительную важность и зависит от размера организации. Это может быть целый отдел или один сотрудник с частичной занятостью. Важна в данном случае мотивация. Должна присутствовать практически неотъемлемая потребность находить и классифицировать любые обрывки информации, даже самые маленькие, которые могут иметь отношение к конкретной отрасли, в которой работает компания, и которые можно использовать немедленно или сохранить на будущее. Как и все сотрудники, занятые непосредственно сбором внешней маркетинговой информации, весь персонал должен быть мотивирован и пройти обучение техникам сбора внешней информации, чтобы это стало существенной частью корпоративной культуры. Поскольку количество доступной информации кажется бесконечным, необходимые навыки включают в себя способность отделять зерна от плевел.

В крупной организации целые отделы проводят время, просматривая журналы, газеты, отраслевую прессу, Интернет и другие источники в поисках статей, которые могут обеспечить жизненно важное понимание работы как отрасли, так и предприятия, способное повысить эффективность. Можно провести анализ рыночных тенденций и их сравнение по месяцам и годам, обращая внимание на значимые изменения, которые могут отразиться на окружении и конкурентном преимуществе. Таким образом можно построить базу данных, используемую для анализа и прогнозирования развития непосредственного и широкого окружения.

Агентства по сбору внешней информации

Существуют коммерческие компании, готовые предложить услуги по сбору внешней маркетинговой информации для абсолютного большинства отраслей и ком-

паний B2B (разумеется, за вознаграждение). Такие услуги могут предоставляться в форме сбора статей и/или непрерывной исследовательской программы, позволяющей изучить рынки, клиентов и конкурентов в определенной отрасли. Большую часть этих сведений агентство может передавать клиенту ежедневно.

Пример 3.5

Datamonitor помогает провести исследование внешней маркетинговой информации.

Datamonitor plc – это компания по сбору бизнес-информации высшего класса, специализирующаяся на анализе отрасли. Она помогает пяти тысячам ведущих мировых компаний решать сложные стратегические задачи. Благодаря своим собственным базам данных и богатому опыту они предоставляют клиентам беспристрастный экспертный анализ и всесторонние прогнозы в шести областях: производство автомобилей, потребительские рынки, энергия, финансовые услуги, здравоохранение и технологии. Глобальной офис *Datamonitor* находится в Лондоне, кроме того, у компании есть региональные офисы в Нью-Йорке, Франкфурте и Гонконге.

Отчеты *Datamonitor* содержат превосходную комбинацию рыночных данных, внешней маркетинговой информации и глубокого анализа. Основанные на эксклюзивных количественных и качественных исследованиях, отчеты о рынке *Datamonitor* характеризуются пронизательностью, являющейся результатом более десяти лет опыта работы на всех ее ключевых рынках. Клиенты получают немедленную выгоду от непревзойденного уровня проникновения *Datamonitor*, источником которого является сочетание досконального понимания текущих и будущих рыночных проблем с подлинным знанием и опытом в отрасли. В итоге получается стратегическая рыночная информация, жизненно необходимая для определения размера рынка, прогнозирования и принятия бизнес-решений. (www.datamonitor.com)

3. Маркетинговые исследования

Разница между маркетинговым исследованием и сбором внешней маркетинговой информации состоит лишь в степени точности получаемых данных и не дает основания относить их к различным категориям исследований. Отличие между маркетинговым исследованием и сбором внешней маркетинговой информации заключается в том, что маркетинговое исследование проводится со специальной целью, в то время как сбор внешней маркетинговой информации проводится постоянно. Маркетинговое исследование проводится в том случае, когда отсутствует необходимая информация, получаемая из источников внешнего сбора. К проведению таких исследований нужно подходить со всей тщательностью, поскольку их стоимость может быть чрезвычайно высока. В зависимости от масштаба и целей маркетинговое исследование может проводиться собственными силами организации или, что более вероятно, с привлечением одной из таких крупных компаний, занимающихся маркетинговыми исследованиями, как *BMRB* или *Mori*, работающих как на национальном, так и на глобальном уровнях.

Пример 3.6

Исследования в области фармацевтики

Фармацевтические компании Соединенного Королевства, по последним данным, инвестируют ежедневно 8 миллионов фунтов в проведение исследований. Разрабатываются более 560 новых препаратов, включая новые направления в лечении онкологических и сердечных заболеваний. Две трети расходов на исследования оплачиваются фармацевтической промышленностью. Остальные средства поступают от медицинских благотворительных фондов, академий и правительства.

Бенчмаркинговые исследования* в целях повышения эффективности

Необходима информация, которая позволяет организации оценивать и сравнивать свои процессы и системы с лучшими достижениями в отрасли, что позволяет создать оптимальную добавленную стоимость посредством эффективного использования ресурсов, перенося ее с приобретения, сделанного у организации, на ее корпоративного клиента. Многие организации выразят желание внедрить те же процессы в работу их поставщиков в целях обеспечения наибольшей эффективности всей цепочки, позволяющей поддерживать конкурентное преимущество. Информация по бенчмаркингу может быть получена от других компаний, которые не являются прямыми конкурентами организации, через ассоциации производителей и дилеров отрасли, правительственные органы и агентства, специализирующиеся на предоставлении информации по сравнению деятельности различных компаний.

Таким образом, бенчмаркинговое исследование проводится в том случае, если необходима информация для разработки новой продукции, запуска новой рекламной кампании, при падении продаж определенного товара или при планировании компанией расширять свои рынки за счет зарубежных стран. Вероятнее всего, для проведения исследования будет нанято одно из сотен агентств, специализирующихся на проведении маркетинговых исследований. Полученная информация может быть использована в следующих целях:

- анализ новых сегментов рынка на национальном и мировом уровнях;
- определение новых рынков и/или клиентов;
- исследование существующих рынков для запуска новых продуктов/услуг;
- выяснение будущих потребностей и пожеланий организаций-покупателей.

*Бенчмаркинговые исследования проводятся для постановки стратегических и операционных целей, направленных на улучшение текущей деятельности компаний. Бенчмаркинг означает получение информации о развитии компаний-конкурентов и использование полученных сведений в собственном бизнесе. - *Примеч. ред.*

4. Информация, хранение и анализ

Человеку свойственно ошибаться, но для того чтобы действительно ввести в заблуждение, нужен компьютер.

Неизвестный автор

Информацию, полученную из всех определенных ранее источников, необходимо классифицировать, сохранять, анализировать и при необходимости давать на нее ссылки, облегчающие ее использование. В далеком прошлом все эти задания выполнялись бы вручную (возможно, с применением карточной системы классификации), но сегодня даже самая маленькая компания имеет доступ к сложным методам информационных технологий.

Информационные технологии и компьютеры позволяют сохранять в базах данных огромные объемы информации, которая может извлекаться моментально, проводить кросс-информационные сравнения, обогащать полученную информацию, использовать статистические и компьютерные модели в целях изучения и анализа научной обоснованности проводимых исследований и предполагаемых допущений. Можно проводить сравнение одной базы данных с другой, оценивая, таким образом, расходы организации в сравнении с результатами деятельности по продвижению продукции или покупательское поведение с количеством личных контактов. Работа в сети и Интернет позволяют выполнять подобные задачи как в национальном, так и в международном масштабах.

Маркетинг баз данных

Увеличение числа пользователей информационных технологий привело к развитию так называемого маркетинга баз данных. Количество доступных сведений позволяет организациям создавать огромные компьютерные базы данных по существующим и потенциальным клиентам и рынкам, предлагающие подробную информацию, которая может быть эффективно использована для организации непосредственного и целевого сбыта продуктов и услуг всем B2B-клиентам при необходимости и удобным способом. Через базы данных можно получить информацию о характеристиках клиентов – размер потенциальных заказов, цикл покупок, требуемые выгоды и прочее, затем, используя перекрестные ссылки, можно получить полный профиль отдельной компании и покупателя. Это обеспечивает возможность продавцу предоставлять продукты и услуги, учитывающие потребности клиентов, в необходимое для них время и в нужном месте.

Маркетинг взаимоотношений

Более широкие возможности, предлагаемые маркетингом базы данных, позволяют производителю установить тесные интерактивные взаимоотношения с существующими и прежними клиентами, основанные на долгосрочном сотрудничестве. Большая часть B2B-маркетинговых отношений раньше была основана на отдельных транзакциях, каждая из которых обсуждалась продавцом и покупателем для договоренности об оптимальной цене. Подобная ситуация сохраняется в некоторых отраслях и в настоящее время. Однако, как свидетельствуют результаты

исследований, гораздо больше средств и времени уходит на привлечение новых клиентов, чем на удержание уже существующих. Развитие информационных технологий позволяет установить постоянный, персонализированный, интерактивный контакт. На B2B-рынке на долю одного клиента может приходиться большая часть товарооборота продавца, и потеря этого клиента угрожает образованием большого пробела в объеме продаж компании и в худшем случае выходом компании из игры. Так, с B2B-покупателями, такими как *Ford* и *GKN*, следует сотрудничать на постоянной основе либо лично, либо через электронную почту, средства массовой информации и т. д., предлагая информацию и консультации по существующим и новым продуктам, специальным предложениям. Суть концепции, которая лежит в основе маркетинга взаимоотношений, заключается в достижении такой степени удовлетворенности клиента, которая позволит завоевать его на максимально долгий срок (см. рис. 3.2).

Наблюдается тенденция перехода от заключения отдельных сделок между компаниями в результате проведения переговоров к созданию системы долгосрочных взаимоотношений между покупателем и клиентом.



Рис. 3.2. B2B-взаимоотношения и маркетинг транзакций

Управление взаимодействием с заказчиком (концепция CRM)

Маркетинг взаимоотношений вызвал развитие программ так называемого управления взаимоотношениями с заказчиком (*CRM – customer relationship management*). Эти программы могут принимать несколько различные формы, но основополагающая концепция заключается в создании автоматизированных систем, способствующих развитию эффективных долгосрочных отношений с каждым потребителем. CRM-программы подробно обсуждаются в последующих главах. Если эти программы работают должным образом, компания может достичь следующих преимуществ.

На стратегическом уровне:

- понимание и прогнозирование потребностей покупателей;
- развитие ценных и долгосрочных взаимоотношений с покупателем;
- определение наиболее и наименее активных пользователей, управление прибыльностью покупателя;
- повышение уровня брендинга и лояльности покупателя;
- сбыт и продажа всей продукции, входящей в портфель компании;
- регулирование затрат на поставки.

На тактическом уровне:

- обеспечение более высокого уровня обслуживания потребителя;
- повышение эффективности работы центра обработки заказов;

- более эффективная перекрестная продажа продуктов;
- оперативное заключение сделок торговым персоналом;
- упрощение процессов маркетинга и продаж;
- нахождение новых потребителей;
- увеличение доходности покупателя.

Пример 3.7

Сколько стоит CRM?

Результаты исследования, проведенного в 2001 году *Data Warehousing Institute*, в котором принимали участие более 1600 компаний и IT-профессионалов, свидетельствуют, что бюджет примерно 50% CRM-проектов не превышал пятисот тысяч фунтов. Это подтверждает, что CRM-проекты разорительными не являются. Однако из результатов того же исследования следует, что стоимость проектов многих респондентов превышала 10 миллионов. К основным отраслям, использующим CRM-программы, относятся отрасли, основывающиеся на передовых технологиях, сферы финансовых услуг и телекоммуникации. К числу пользователей относятся также и производители потребительских товаров, розничные торговцы и компании с наукоемкими процессами. Производители значительно отстают.

CRM на рынках B2B и B2C

Всем нам необходимо учитывать рост программ лояльности и программ управления взаимодействием с заказчиками на B2C-рынках. Задачи на рынках B2C и B2B отличаются. В B2B-секторе точки контакта с покупателями и само количество покупателей носят ограниченный характер, и в силу непрекращающейся консолидации этот процесс усугубляется. Продавцы знают покупателей, зачастую лично, и, таким образом, обстоятельства благоприятствуют развитию интерактивных взаимоотношений. На B2C-рынках ситуация складывается иначе. Розничные торговцы предпринимают попытки применить CRM-программы, направленные на конечного потребителя, но с ограниченным успехом. Существуют миллионы покупателей, и контакт с ними не может носить личный характер. Лояльность, если о ней можно говорить в полном смысле этого слова, носит поверхностный характер и легко рассеивается. Состав потребителей разнообразен. Они могут обладать множеством карт лояльности и использовать их в различных магазинах в зависимости от потребностей. Крупные розничные торговцы понимают это и постоянно повышают уровень предлагаемых преимуществ и совершенствуют методы контакта. Они могут пытаться удерживать определенный сегмент клиентов дольше, но в силу конкуренции, выбора, постоянно повышающегося уровня предлагаемых выгод, требования в отношении лояльности всегда будут односторонними, направленными от магазина к потребителю, неличными и находящимися под угрозой.

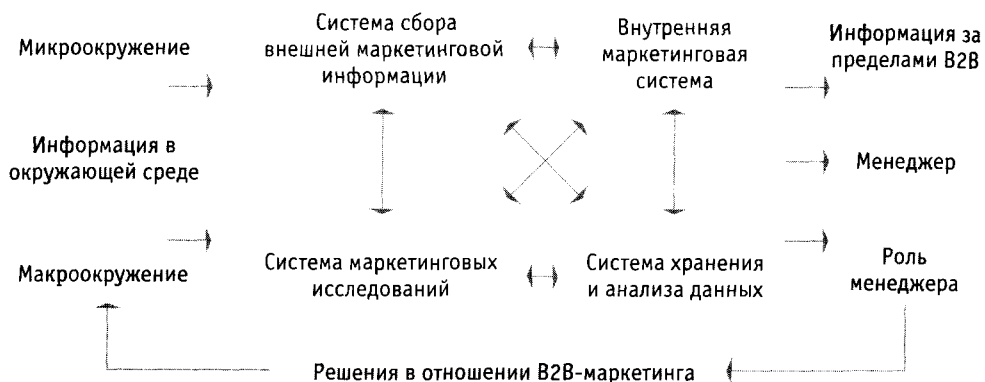


Рис. 3.3. B2B-маркетинговая информационная система (MkIS)

Часть 2 Процесс маркетингового исследования B2B

Копирование идеи одного автора – плагиат. Копирование идей множества авторов – исследование.

Неизвестный автор

Рассмотрим процесс маркетингового исследования более подробно. Как говорилось ранее, маркетинговые исследования проводятся с определенной целью и при сборе информации с их использованием необходимо учитывать следующие факторы.

■ Четко определенные маркетинговые цели

Началом процесса маркетингового исследования и, вероятно, наиболее важным его этапом является четкое определение необходимой информации. Эта задача может казаться простой, но именно эта часть процесса является самой сложной. Если проблема не определена четко с самого начала, весь процесс будет искажен. Таким образом, ответственному сотруднику следует предельно ясно определить цели маркетингового исследования, обсуждая эту проблему с другими коллегами. Это означает, что, по-видимому, ответы на вопросы надо знать еще до начала программы, ориентированной на получение результатов.

Специалисты, занимающиеся маркетинговыми исследованиями, работающие в компании или выполняющие работу для агентства, должны быть в состоянии распознать саму суть проблемы. Это подразумевает необходимость общения с клиентом, дальнейший анализ информации и обсуждение с клиентом краткого изложения его потребностей с точки зрения исследователя. Этот процесс при возникновении необходимости можно повторять неоднократно до того момента, пока не исчезнут всякие сомнения в отношении цели проводимого маркетингового исследования.

Бюджет маркетингового исследования

Проведение всех маркетинговых проектов подразумевает определенные финансовые затраты. Маркетинговые исследования не являются исключением, следовательно, для их проведения необходимо определить бюджет. Прежде всего необходимо провести анализ полученных в результате издержек, определяя, стоит ли информация потраченных на нее средств. Очевидно, что если ожидаемые результаты не оправдывают временные и финансовые расходы, а также усилия, которые необходимо приложить для проведения исследования, следует выбрать другую опцию. Существует множество способов определения размера бюджета маркетингового исследования, и очень часто бюджет не сводится к сумме, которую могут позволить себе организация. Так же, как и в любом другом случае, при определении размера бюджета маркетингового исследования в идеале существует один метод, который следует применять, – метод вычисления, исходящий из целей и задач. Определите, какую информацию необходимо получить, установите цели и вытекающие из этого предполагаемые затраты. Однако этот подход может оказаться нереалистичным, поскольку многие организации вынуждены действовать в определенных рамках финансовых ресурсов. Методы определения бюджета включают следующее:

- цели и задачи;
- ресурсы компании;
- процент от оборота;
- средняя величина рынка;
- сравнительные показатели прошлого года.

Если расходы, временные затраты и усилия, затрачиваемые на проведение маркетингового исследования, превосходят ценность ожидаемых результатов, лучше выбрать другой вариант.

Вторичные и первичные исследования

Существуют два вида исследований, между которыми есть четкие различия: вторичные и первичные. Практики маркетинга, скорее всего, будут использовать комбинацию обоих видов. Вторичные исследования, возможно, в B2B-сфере используются шире, чем в области B2C, первичные – в меньшей степени. Это объясняется тем, что B2B-менеджеры уделяют больше внимания таким аспектам, как экономические тенденции, нормы отрасли, рост и уклад рынка, в то время как B2C-менеджеры, кроме перечисленных вопросов, нуждаются в подробной информации об изменениях в отношениях, образе жизни и поведении миллионов потребителей. Мы рассмотрим каждый аспект в порядке очередности, начиная с методов вторичного исследования.

Сбор информации может быть дорогостоящим и занимать много времени, особенно в том случае, если к выполнению задачи привлекается стороннее агентство. Следовательно, важно учитывать тот факт, что большой объем информации может быть получен менеджером по относительно низкой стоимости непосред-

твенно на рабочем месте (иногда этот процесс так и называют – кабинетное исследование).

■ Вторичное исследование (кабинетное исследование)

По своему происхождению B2B-организации находятся в значительной зависимости от количественных вторичных исследований, результаты которых являются основой процессов планирования. Покупательская деятельность основывается на определенных тенденциях в экономике и отрасли, которые, вероятно, окажут воздействие на все ее аспекты. Основное внимание уделяется размеру рынка, росту и потенциалу, а не психологии потребителя, как на B2C-рынке. Так, изменения процентных ставок и высокая стоимость фунга окажут воздействие на всех сотрудников, занятых в сфере производства.

Компании, экспортирующие продукты и услуги, пострадают из-за дороговизны цен и могут утратить конкурентоспособность. Наоборот, для компаний, занимающихся импортом, цены на товары и услуги будут менее дорогостоящими. Подобным образом изменения рыночных условий, например рост цен на нефть, повышение заработной платы или цен на сталь, видимо, повлияют на всех участников отрасли. Это воздействие будет ощутимо через очень непродолжительный период времени, поскольку рост расходов на B2B-рынке происходит с минимальной задержкой. Это особенно характерно для рынков с немногочисленными продавцами и покупателями.

Эти изменения повлияют и на B2C-рынок, но их воздействие будет носить не столь выраженный характер, поскольку измененные расходы и цены распределяются среди миллионов потребителей и, вероятно, на нескольких целевых рынках. Больше времени уходит также на фильтрацию роста цен через логистическую цепочку конечному потребителю, что предполагает отсутствие конкуренции.

Вторичные исследования на B2B-рынках

- B2B-отрасли в большей степени зависят от вторичных исследований, чем B2C-рынки.
- B2B-рынки в меньшей степени по сравнению с B2C-рынками зависят от первичных исследований.
- Большое количество вторичной макроинформации о B2B-рынках доступно на национальном и мировом уровнях.
- Правительства собирают макроинформацию для собственных нужд, затем эта информация становится доступной организациям.
- B2B-организации зачастую реагируют немедленно на тенденции, возникающие в макроокружении.
- Меньшее количество покупателей на B2B-рынках применяют вторичную информацию непосредственно.
- Очевидно, поведение отрасли и организаций будет определяться результатами вторичных исследований.

Вторичные исследования на B2C-рынках

- B2C-рынки в большей степени зависят от первичных, чем от вторичных исследований.
- Огромное количество потребителей делают невозможным непосредственное применение результатов вторичных исследований.
- Факторы мотивации поведения отдельной личности трудно определить на основании вторичной информации о сегментации.
- Отдельные личности и группы могут далеко не сразу отреагировать на изменения макросреды.

Информационные технологии и развитие Всемирной паутины

Простым нажатием на клавишу можно получить обилие вторичной информации. С появлением Всемирной паутины и Интернета выполнение этой задачи еще более упростилось. Фактически можно говорить о перенасыщении такой информацией, и в ее потоке зачастую сложно ориентироваться. Это, несомненно, свидетельствует о революции, произведенной развитием информационных технологий и Интернета и обеспечившей мгновенный доступ к неограниченному количеству информации со всего мира. Рабочий стол и модем, подключенный к Интернету, – этого в настоящее время достаточно B2B-практику для поиска релевантной информации*, поступающей из всех уголков мира. Некоторые данные можно получить бесплатно, за некоторые услуги надо платить. Ряд сведений доступен только членам ассоциаций производителей и дилеров отрасли, другой – всем без исключения.

Отчеты по отраслям и рынкам, предоставляемые организациями во всем мире, можно загружать непосредственно с веб-сайтов или же пересылать по электронной почте, а не отсылать в виде документа по почте или факсу. Это увеличило (в некоторых случаях снизило) уровень расходов на весь процесс предоставления и получения информации. Научно-исследовательские организации, такие как *Mintel Information Services* (www.mintel.co.uk), проводят сотни исследований отраслей и рынков, результаты которых доступны в онлайн-овом режиме и для получения которых достаточно сделать запрос в Интернете.

Источники вторичной информации B2B

Вторичные исследования касаются B2B-информации, которая уже была собрана другими исследователями (иногда ее называют «поддержанной» информацией). Ее можно получить из многих источников и в различной форме (если маркетолог знает, где искать).

Внутренние источники

Прежде всего информацию стоит искать внутри самой организации. Речь может идти об одной организации или же многочисленных филиалах, расположенных в различных странах мира, если компания является глобальной. Если в компании

* Релевантная информация – это информация, которая непосредственно относится к теме и соответствует запросу. – *Примеч. ред.*

существует маркетинговая информационная система (*MkIS*), в первую очередь следует использовать ее возможности. В распоряжении организации может быть и онлайн-система интранет (внутренний Интернет) или экстранет (внешний Интернет, доступный только избранной группе компаний). Эти возможности следует использовать в первую очередь. Задачей внутренних провайдеров является обеспечение немедленного доступа к необходимой информации в форме, соответствующей требованиям внутреннего пользователя. Выполнение этой задачи иногда бывает проблематичным из-за недостаточности навыков представления данных, которыми обладают компьютерщики, занимающиеся компьютерными программами.

Должен существовать систематический подход к сбору, классификации и распространению информации, основанный на четко согласованных и определенных потребностях различных внутренних потребителей информации и потребителей-партнеров, обеспечивающий обратную связь, мониторинг, контроль и оценку факторов.

Внешние источники информации

1. Правительство
2. Профессиональные ассоциации/ассоциации производителей и дилеров отрасли
3. Компании, специализирующиеся на сборе информации, и консультанты.

1. Правительственные источники

Все страны, осуществляющие деятельность на современных промышленных рынках, предлагают организациям доступ к информации о работе государственных органов так же, как и доступ к специально собранной информации, которая может быть использована компанией для повышения эффективности ее деятельности. Этот источник включает макро- и микроинформацию по политическим, социальным и экономическим вопросам национального и мирового уровней. Как уже обсуждалось в главе 1, большинство влиятельных лиц придерживаются парадигмы свободного рынка, и политики в целом признают необходимость беспрепятственного доступа ко всем типам информации как условия успешной деятельности компании.

Пример 3.8

Затраты правительства на проведение исследований

Правительство Тайваня опубликовало план, согласно которому на кредитование научно-исследовательских проектов, направленных на увеличение объема промышленного производства ключевых секторов в два раза, будет направлено 1,43 миллиарда долларов. Эти кредиты будут предоставлены, прежде всего, наукоемким отраслям, в частности они будут направлены на развитие такой продукции, как компьютерные микросхемы и телевизионные экраны, а также развитие цифровых и биотехнологий. В целом выиграют 17 отраслей промышленности Тайваня. По прогнозам правительства, продажи цветных дисплеев и полупроводников должны достичь небывало высокого

уровня. Технологии в сфере коммуникаций, такие как беспроводная связь и широкополосные сети, также не окажутся в проигрыше. Средства будут выделены для производителей точных инструментов, электроавтомобилей и самолетов, а также на развитие высокотехнологичного текстильного сектора.

Открытый доступ к правительственной информации

Некоторая информация предоставляется в силу правовых обязательств, хотя в течение последних десятилетий многие департаменты все в большей степени поощряют более широкий доступ к данным как в коммерческих целях (получение прибыли), так и в целях повышения эффективности деятельности, особенно в связи с ростом конкуренции на рынке. В демократическом обществе на правительства оказывается также политическое давление в отношении большей открытости их деятельности, что вынуждает государственных чиновников предоставлять значимый объем информации. Те же требования предъявляются и к общеевропейской информации. В действительности мнение относительно этой тенденции еще не сложилось. Некоторые аналитики считают, что, учитывая определенные интересы, этого не произойдет никогда, тогда как другие предполагают, что это только вопрос времени. В настоящее время определенные страны предоставляют более широкий доступ к подобной информации, что объясняется либо общим согласием, либо законодательными требованиями.

Развитие Интернета ускоряет данный процесс, и количество правительственных и квазиправительственных документов стремительно увеличивается каждый месяц. Государственные источники информации размещены на официальном веб-сайте (www.open.gov.uk) и включают следующие области:

Бюро национальной статистики (Office of National Statistics – ONS)

ONS является так называемым исполнительным органом последующих действий и представляет собой независимое государственное учреждение (как предполагается, свободное от вмешательства со стороны правительства), которое подотчетно непосредственно министру финансов Великобритании. ONS сотрудничает с другими правительственными департаментами по вопросам стабилизации; цель бюро заключается в предоставлении максимально полной картины состояния и развития экономики Соединенного Королевства, а также обзора международных экономических систем.

Объем предоставляемой данным органом информации огромен и охватывает многочисленные сферы социальной, экономической и деловой деятельности как на макро-, так и на микроуровне:

- экономические данные;
- данные по продукции;
- общая бизнес-статистика;
- обзор рынка труда, статистика по занятости и безработице;
- оценки валового внутреннего продукта (ВВП) по движению товаров и услуг в Соединенном Королевстве;
- статистика по розничным продажам;

- общая статистика домашних хозяйств;
- индекс розничных цен, единица измерения уровня инфляции, используемая для определения тенденций и изменений в потребительских ценах;
- социальные изменения;
- демографические изменения, статистика рождаемости, смертности, браков;
- перепись населения в масштабе страны, проводимая каждые 10 лет, обеспечивающая доступность демографической информации обо всех жителях Соединенного Королевства.

*Правительственная статистическая служба
(Government Statistical Service – GSS)*

Правительственная статистическая служба является главным органом, публикующим данные бизнес-статистики в Соединенном Королевстве. Подобная служба имеется в большинстве развитых стран, и, как уже отмечалось в главе 1, наблюдается тенденция стандартизации процедур и публикаций в сфере официальной статистики в целях гармонизации и проведения достоверных сравнений. GSS публикует книги, отчеты, брошюры, а также выпускает аудиозаписи и диски. В 1997 году было создано подразделение интегрированной базы данных ONS, задача которого состояла в создании и поддержании центральной базы данных основной экономической, социальной и бизнес-статистики, разработанной в соответствии с общепринятыми классификациями, определениями и стандартами *Statistics, Financial Statistics*. В своей *Digest Series* служба издает *Annual Abstract of Statistics, Monthly Digest of Statistics, Financial Statistics*.

Официальные публикации (UK Official Publications – UKOP)

UKOP – полный каталог всех официальных публикаций. Многие из них можно найти на компакт-дисках и сайте ONS. UK Online в настоящее время содержит записи более чем 360 тысяч официальных публикаций и обновляется и расширяется ежемесячно. Наряду с каталогизацией и публикациями материалов парламента Соединенного Королевства, правительственных департаментов и агентств публикует труды международных организаций, таких как Европейский союз, ООН и Всемирная организация здравоохранения.

Национальная издательская группа (Stationary Office/National Publishing Group)

Национальная издательская группа (в прошлом HMSO) является основным дистрибьютором правительственных публикаций. В настоящее время, после денационализации в 1996 году, является частным предприятием.

Другие провайдеры правительственной информации

Все государственные департаменты предоставляют информацию по запросу, включая брошюры, буклеты, циркуляры, книги, видеозаписи, консультационную документацию, компакт-диски, цифровые видеодиски, постеры, статистические данные, нормы и правила, пресс-релизы. Часть информации предоставляется бесплатно, другая – на коммерческой основе, и за нее необходимо платить. Информацию можно получить либо через соответствующий департамент, либо обратившись в Национальную издательскую группу. Существуют также следующие

щие департаменты, предлагающие информацию, которая защищена издательским правом и принадлежит государству:

- Управление Ее Величества по налоговым и таможенным сборам: в основном руководства по тарифам и налогу на добавленную стоимость.
- Министерство сельского хозяйства, рыболовства и продовольствия: данные по продовольствию и консультации.
- Министерство обороны: стандарты по обороне, планы расходов и статистика, обзор человеческих ресурсов.
- Образование: расходы, персонал, ожидаемые стандарты в сфере образования.
- Занятость: данные по занятости и безработице, уровни квалификации.
- Окружающая среда, транспорт и регионы.
- Министерство здравоохранения: расходы, годовые отчеты, состояние национального здравоохранения, консультации.
- Министерство внутренних дел: статистика по полиции, тюрьмам, преступлениям.
- Земельный кадастр Ее Величества: право собственности, применения, консультационные документы.
- Правительственный актуарий.
- Департамент по внутренним налогам: уровни налогообложения как для физических, так и для юридических лиц.
- Национальное финансово-ревизионное управление: мониторинг уровня доходов и расходов большинства государственных органов.
- Реестр национальных сбережений: статистика и тенденции в данной сфере.
- Управление национальной лотереи.
- Управление добросовестной конкуренции: материалы прессы, буклеты и разъяснения по возможным нарушениям прав потребителя.
- Социальное обеспечение: социальные доходы/расходы, поясняющие и юридические документы, материалы обсуждений.
- Министерство торговли и промышленности: информация о компаниях, стране, импорте и экспорте.
- Казначейство: национальный доход, национальный расход (ВВП, ВНП).
Более подробную информацию можно найти на сайте правительства Соединенного Королевства (www.open.gov.uk).

Дом компаний (Companies House)

Дом компаний осуществляет свою деятельность под руководством Министерства торговли и промышленности и несет ответственность за вопросы юридического характера, включая регистрацию новых компаний, принятие решений о банкротстве и прекращении деятельности упраздненных организаций, соблюдение законодательства и предоставление информации о социальных компаниях. Располагает информацией о 1,4 миллиона компаний в Соединенном Королевстве, которая предлагается на компакт-дисках и в скором времени будет доступна в онлайн-режиме. К числу официальных организаций, предоставляющих ин-

формацию, на которую не распространяется авторское право, принадлежащее государству, относятся следующие:

- Комиссия по конкуренции (*Competition Commission*): консультационная и исследовательская документация по возможным слияниям, альянсам, поглощениям.
- Банк Англии (*Bank of England*): официальная кредитно-денежная политика, финансовые рынки, нормы и кодексы поведения (www.bankofengland.co.uk).
- Британское управление по туризму (*British Tourist Authority*): туризм, отдых, предприятия общественного питания.
- Управление гражданской авиации (*Civil Aviation Authority*): регулирование работы аэропортов, воздушного транспорта.
- Комиссия по игорным заведениям Великобритании (*Gaming Board of Great Britain*): статистика по игорным заведениям, лицензирование.
- Комитет по спорту (*Sports Council*): данные по спорту, фитнесу.

Сбор, хранение, анализ и представление электронных данных правительством
Правительство Соединенного Королевства заинтересовано в развитии электронного формата информационных процессов для представления данных в Интернете. Предметом особого внимания являются малые предприятия и организации среднего масштаба, поскольку у них в отличие от крупных компаний не всегда есть доступ к требуемой информации.

В 1998 году правительство Соединенного Королевства создало веб-сайт *Enterprise Zone* (Зона предприятий) (www.enterprisezone.org.uk) в качестве интернет-портала для осуществления мониторинга качества информации, размещенной на других сайтах, и предоставления рекомендаций.

Защита информации

Многие страны в настоящее время внедрили определенные юридические обязательства по отношению к хранению информации о физических лицах. Это означает, что теперь все коммерческие организации должны следовать строгим правилам при сборе, хранении, анализе и раскрытии информации. Несоблюдение этих требований может привести к преследованию в судебном порядке и выплате компенсаций. В примере 3.9 приведены нормы закона, касающиеся защиты информации, полученные на сайте правительства Соединенного Королевства.

Пример 3.9

Закон Соединенного Королевства о защите информации, 1998 г. Вступил в силу в марте 2000 г.

Правила

Любое лицо, обрабатывающее личную информацию, должно соблюдать восемь принципов, имеющих законную силу, добросовестной практики. Согласно этим принципам обработка информации должна быть объективной и законной, ее цели – конкретными, данные должны быть адекватными, имеющими отношение к делу и не излишними, точными, их не следует хранить дольше, чем необходимо, обработка должна осуществляться в соответствии с правами субъекта информации, должна обеспечиваться конфиденциальность, сведе-

ния запрещено передавать в страны, законодательство которых не предусматривает достаточной защиты.

Данные об субъекте охватывают как факты, так и мнения о человеке. Кроме того, они включают в себя информацию относительно целей сбора информации. В экстремальных обстоятельствах требования могут быть упрощены. Например, определение обработки включает в себя понятия «получения», «хранения» и «раскрытия». Несоблюдение этих правил может привести по решению суда к выплате компенсаций пострадавшей стороне. (www.data-protection.gov.uk)

Комиссия по вопросам информации (Соединенное Королевство)

Комиссия по вопросам информации обеспечивает и контролирует исполнение Закона о защите информации 1998 года и Закона о свободе информации 2000 года. Эта комиссия представляет собой независимый наблюдательный орган Соединенного Королевства, подотчетный непосредственно парламенту Соединенного Королевства, и имеет не только национальное, но и международное значение. В Соединенном Королевстве комиссия выполняет ряд обязанностей, включающих в себя пропаганду добросовестного обращения с информацией и поощрение составления кодексов поведения для лиц, занимающихся управлением данными, то есть тех, кто принимает решения о способе и причинах обработки личной информации (данных о ныне живущих физических лицах, поддающихся идентификации).

Комиссия по вопросам статистики (Соединенное Королевство)

Комиссия по вопросам статистики была основана в ответ на озабоченность, проявленную общественностью относительно независимости и использования государственной статистики, особенно когда речь идет о политиках. Независимая Комиссия по вопросам статистики несет ответственность за составление рекомендаций относительно качества, гарантии качества и постановки приоритетов в сфере национальной статистики, а также процедур, разрабатываемых для обеспечения достоверности статистики, содействия обеспечению точности национальной статистики и ее соответствия общественным потребностям. Комиссия по вопросам статистики является независимой по отношению к правительственным органам и составителям национальной статистики.

Международные официальные органы

Кроме перечисленных источников, у организаций есть доступ к богатейшей информации (значительно более доступной в наше время благодаря развитию информационных технологий), полученной от национальных и международных, официальных и полуофициальных, «зонтичных» организаций*. В этих органах существует множество подразделений, предлагающих информацию из огромного количества сфер, связанных с бизнесом, правительством, неприбыльными организациями, группами и физическими лицами:

* «Зонтичная» организация координирует действия нескольких компаний. – *Примеч. ред.*

Коды Стандартной промышленной классификации (SIC)	Группа А – Сельское, охотничье, лесное хозяйство
Группа А Сельское, охотничье и лесное хозяйство	0111 – Выращивание злаков и других культур
Группа В Рыбное хозяйство	0112 – Выращивание овощей; парниковое хозяйство
Группа С Горно-добывающая промышленность и карьерные работы	0113 – Садоводство и выращивание орехов и культур для производства напитков и пряностей
Группа D Производство	0121 – Разведение крупного рогатого скота, молочное животноводство
Группа Е Электро-, газо-, водоснабжение	0122 – Разведение овец, коз, лошадей и т.п.
Группа F Строительство	0123 – Свиноводство
Группа G Оптовая, розничная торговля; некоторые виды ремонтных работ	0124 – Птицеводство
Группа Н Отели, рестораны, бары, заведения общественного питания	0125 – Разведение других животных
Группа I Транспорт, хранение и коммуникации	0130 – Смешанные сельские хозяйства, выращивание сельскохозяйственных культур в сочетании с разведением животных
Группа J Финансовое посредничество	0141 – Деятельность по оказанию сельскохозяйственных услуг
Группа К Недвижимость, аренда и бизнес	0142 – Неветеринарные услуги по содержанию животных
Группа L Государственное управление и оборона	0150 – Охота и услуги по выращиванию дичи
Группа М Образование	0201 – Лесоводство и лесозаготовка
Группа N Здравоохранение и социальная работа	0202 – Услуги, связанные с лесоводством и лесозаготовкой
Группа O Социальные и другие услуги личного характера	
Группа P Частное хозяйство с наемными работниками	

Рис. 3.4. Коды Стандартной промышленной классификации (SIC)

- Европейский союз: информация, нормы, документы, вынесенные на обсуждение, и т.п. из всех стран-членов ЕС.
- Международный торговый центр: учрежден для осуществления содействия компаниям в торговле; информация, отчеты, статистика по экспорту/импорту.
- Организация Объединенных Наций (ООН).
- Организация экономического сотрудничества и развития (ОЭСР).
- Международный валютный фонд (МВФ): 182 члена; содействует международной торговле; регулирует обменные курсы; выдает СПЗ (специальные права заимствования) с целью помощи различным странам в решении проблем платежей.
- Всемирный банк: данные об экономическом и промышленном развитии по странам.
- Всемирная торговая организация (ВТО): 134 государства-члена; учреждена в 1995 году; способствует развитию мировой торговли (Генеральное соглашение по тарифам и торговле – *General Agreement on Tariffs and Trade*) и т. д.; большой объем информации, отчеты и ссылки по мировой торговле.

В Соединенном Королевстве, ЕС и в остальном мире существуют движения, направленные как на классификацию, так и на стандартизацию информации для сокращения бюрократии, упрощения ведения коммерческой деятельности, а также сбора и понимания информации. На рис. 3.4 приведены коды Стандартной промышленной классификации (SIC) для Соединенного Королевства. Методы, ис-

пользуемые в Соединенных Штатах (*North American Industry Classification System* – Система классификации отраслей Северной Америки) и в ЕС, различаются, но прослеживается тенденция в сторону согласования их между собой.

2. Профессиональные ассоциации

Существует более 200 ассоциаций производителей и дилеров отраслей промышленности в Соединенном Королевстве и тысячи таких организаций по всему миру. Такие ассоциации различаются по степени важности. Наиболее крупные зачастую предоставляют регулярные консультации национальному и межгосударственному правительству, собирая информацию, предлагая рекомендации и лоббируя интересы своих членов. Возможности членов отраслевых ассоциаций включают:

- доступ к информации об отрасли и рынках;
- юридические консультации;
- возможности организации-сети с другими членами;
- доступ к государственным департаментам и министрам;
- лоббирование интересов членов на национальном и международном уровнях;
- предоставление мест для встреч, где члены ассоциаций могут регулярно обсуждать проблемы, представляющие общий интерес, осуществлять сбор информации по текущим вопросам, планировать будущие действия и консультироваться с приглашенными экспертами о соответствующих сферах коммерческой деятельности;
- возможности пользования библиотеками как онлайн, так и офлайн;
- организации выставок и конференций.

3. Лица, занимающиеся сбором коммерческой информации, и консультанты

Существуют сотни независимых исследовательских компаний, работающих по всему миру, которые предлагают огромное количество информации по всем возможным аспектам маркетинга. В примере 3.10 представлены лишь некоторые из них.

Пример 3.10

Пять крупнейших в мире компаний, занимающихся маркетинговыми исследованиями (как в сфере B2B, так и в сфере B2C)

1. *ACNielsen Worldwide* (США). Исследования средств массовой информации, мониторинг расходов рекламодателей в основных СМИ по всему миру; на настоящий момент владеет компанией *Multi-Media Services MMS* (www.acnielsen.com).
2. *IMS Health* (США). Исследования в области здравоохранения (www.imshealth.com).
3. *Kantar Group* (США). Владеет компаниями *Research International*, *Millward Brown*, *BMRB*, *Goldfarb*, *Kantar Media Research*, *IMRB* (Индия). Является частью рекламной группы *WPP* (www.kantar.com).

4. *TN (Taylor Nelson) Sofres* (Соединенное Королевство). Имеет контракт на проведение количественного исследования с *BARB* (4425 модемов на телевизорах в британских домах) (www.tnsofres.com).
5. *NFO Worldwide*. Представляет собой часть *Interpublic Group* (www.nfow.com).

■ Первичные исследования в сфере B2B

Невзирая на существующий объем информации о вторичных исследованиях, всегда найдутся обстоятельства, требующие дополнительных сведений. В таком случае компании приходится проводить первичные исследования. Первичные исследования – это новые исследования, предпринимаемые организацией для решения проблемы, которую невозможно разрешить, используя существующую информацию. Первичные исследования никогда не следует проводить поверхностно, поскольку они предполагают достаточно значительные расходы. Можно выделить три основных типа таких исследований в сфере B2B:

1. Экспериментальные исследования.
2. Наблюдения.
3. Опросы.

1. Экспериментальные исследования

При проведении экспериментального исследования его организатор контролирует элементы исследовательской среды и оперирует ими в целях измерения влияния каждой переменной. Например, в группе испытуемых могут быть продемонстрированы несколько телевизионных рекламных роликов (на B2C-рынках) или видеопрезентаций (на B2B-рынках). После просмотра каждой группе задают вопросы, направленные на измерение вероятности приобретения ими рекламируемого товара. Такой метод чаще используется на B2C-, а не на B2B-рынках. На B2B-рынках он может применяться для тестирования следующих аспектов:

- эффективность новой рекламы для торговли или рекламы для торговли конкурентов;
- влияние цен на продажи товара, услуги или пакета льгот;
- принятие покупателями новых товаров на уровне пробных и повторных покупок;
- влияние на качество товара, защиту и продажи упаковки различного дизайна.

2. Наблюдение

Исследования в форме наблюдения привлекательны, поскольку связаны с низкими затратами и могут осуществляться людьми или автоматически. Проще говоря, они заключаются в наблюдении за каким-либо явлением, подсчитывании и записывании полученных результатов в целях выявления сходств и различий.

Метод исследования в форме наблюдения, не связанный с людьми

Не связанные с людьми механические или компьютерные методы используются для подсчета количества транспортных средств на определенном шоссе или мосте, для потока информационного обмена на веб-сайтах или использования электронного кассового оборудования (*EPOS*). Например, информация о транспорте стратегически важна для компаний, занимающихся строительством дорог, мостов и туннелей. Она особенно значима для строительных компаний, получающих оплату в зависимости от интенсивности дорожного движения на конкретной дороге, мосте или туннеле в рамках правительственной Государственно-частной финансовой инициативы (*PPFI*).

EPOS определяет название и цену всех товаров и, будучи привязанным к карте лояльности клиента, предоставляет информацию о его покупках. Видеокамеры и электронные системы видеонаблюдений применяются для слежения за передвижением по магазину, что впоследствии можно использовать при расположении товаров на полках. Эта информация жизненно важна на розничных рынках B2C, где она широко используется и является практически незаменимой. Кроме того, полученные сведения полезны для компаний, осуществляющих сбыт таких товаров и услуг, связанных с розничной торговлей, как компьютерные системы, камеры, технологии карт лояльности*, стеллажи для розничной торговли и т.п. Подобная система используется на B2B-рынках, где можно хранить информацию о товарах и услугах B2B, приобретенных по всей логистической цепочке.

B2B-организации могут также осуществлять мониторинг посещений веб-сайтов предприятиями, и это проще, чем отслеживать посещения потребителей. Так происходит потому, что у крупных предприятий зачастую есть свой собственный сервер, благодаря чему можно без труда определить название и осуществлять мониторинг посещений. С посетителями, не имеющими отношения к предприятию, все сложнее, поскольку они обычно заходят на сайт через крупный национальный или международный сервер, благодаря чему их визиты становятся анонимными.

Наблюдение, связанное с людьми

Такие методы исследования в форме наблюдения заключаются в том, что та же работа выполняется непосредственно людьми. Можно осуществлять наблюдение за конкурентами как посредством новостей и информации, извлекаемой из документов компании, так и из отраслевых и популярных СМИ, что позволяет предвидеть их вероятные шаги, определить используемые ими ресурсы и новые методы, которые можно применить для достижения большей удовлетворенности покупателей. Торговый персонал должен иметь возможность наблюдать за конкурентами в действии, что позволит узнать, какие задействуются поставщики, каналы распространения и транспортные системы, хранение запасов, и как в целом получается конкурентное преимущество. Кроме того, они могут искать новых клиентов, от-

* На сегодняшний день карта лояльности является одним из эффективных маркетинговых инструментов, который позволяет привлекать покупателей при помощи оригинальной гибкой программы поощрения. – *Примеч. ред.*

слеживая адреса на информационных щитах, расположенных на промышленных площадках, на бортах грузовых автомашин и в зонах хозяйственной застройки и т.п. Можно приобретать товары конкурентов и исследовать их в рамках инженерного анализа, извлекая из этого процесса информацию об инновациях и усовершенствованиях дизайна.

Некоторые поставщики даже посчитали действенным методом наблюдения на улице у помещений потенциального клиента в целях определения, каких поставщиков он использует, а с какими не сотрудничает. В некоторых случаях работники одной компании тратят дни, недели или даже месяцы, взаимодействуя с сотрудниками другой организации. Таким образом они надеются получить полное и глубокое понимание потребностей как поставщика, так и покупателя. Неформальное наблюдение может играть важную роль во многих отраслях, и руководство с персоналом должны ориентироваться в осуществляемой вокруг деятельности, которая может стать возможным толчком для дальнейшего развития бизнеса. Такой деятельностью может оказаться строительство, открытие новых офисов или фабрик, изменяющих направленность отрасли.

3. Опрос

Метод опросов в B2C является наиболее популярным методом как среди профессионалов, так и неспециалистов. Уже никого не удивит человек на улице с планшет-блокнотом, останавливающий прохожих. Этот метод используется и в B2B, однако не настолько интенсивно. Опросы для B2C являются весьма распространенными и широко используются в виде интервью, в которых постоянно участвуют сотни тысяч людей. Организации независимо от формы собственности нуждаются в информации по таким аспектам, как уровень жизни клиентов, их досуг, здоровье, потенциальные приобретения т. д. Поскольку продавцы желают получать информацию о намерениях совершить покупку и уровне удовлетворенности персонала организации, обзоры проводятся и в сфере B2B, хоть и в меньших масштабах, чем на потребительском рынке.

Опросы на B2B рынках

Что касается потребительских рынков, наступает момент, когда имеющаяся вторичная информация по данной индустрии или по определенному рынку становится устаревшей, несоответствующей или сомнительной. В этом случае компания может начать исследования для получения первичной информации, проводя их в виде обзора. Обычно это гораздо легче и дешевле, чем для рынков B2C, поскольку есть возможность получить необходимую информацию от относительно малого количества людей при условии верного подбора респондентов. Это объясняется тем, что на рынках B2B ответственность за решения о приобретениях лежит на ограниченной группе людей.

Методы обзора в первичном исследовании B2B

Как и в случае с B2C, обзоры на рынках B2B могут проводиться различными способами. Они могут осуществляться посредством

- почты;
- телефона;
- интернета;
- личного общения.

Почта

Почтовое исследование часто используется как попытка получить информацию от лиц, принимающих коммерческие решения. Этот метод является оперативным, относительно недорогим видом исследования, который может проводиться на обширной территории. Очень важно при обращении к опрашиваемому правильно указывать его имя и должность. Как правило, в процессе почтового анкетирования показатель ответной реакции достаточно низкий, хотя он обычно выше на корпоративных рынках, чем на потребительских (на потребительских рынках он составляет всего 1%, а на корпоративных может достигать до 50%). Это явление объясняется использованием персонифицированных контактов. Задаваемые вопросы должны иметь отношение к данной индустрии, с тем чтобы респондент давал ответ скорее от лица компании, а не лично от себя. Показатель ответной реакции может значительно повыситься, если респондентам предоставляется какой-либо стимул и/или если в начале или в конце письма указывается телефонный номер или адрес электронной почты. Успешной может быть переписка с респондентами B2C и B2B по электронной почте.

Списки прямой почтовой рекламы

Действующие адреса и названия компаний можно либо арендовать, либо купить у специальных брокеров, составляющих такие списки. Очень важно, чтобы информация была действующей и точной, а все имена, должности и адреса недавно перепроверялись на предмет их соответствия указанным в списке данным. В этом случае есть все основания полагать, что письмо будет прочитано адресатом. Письмо, отправленное покупателю, который ушел на пенсию или умер несколько лет назад, будет нежелательным началом отношений с компанией, которую вы хотели сделать своим долгосрочным партнером. В идеальном варианте список прямой почтовой рекламы должен проверяться внешним независимым органом, таким как *Audited Bureau of Circulation (ABC)*.

Телефон

Это один из наиболее предпочитаемых способов общения с людьми, принимающими коммерческие решения. Это недорогой, быстрый и при условии, что была разработана методика, позволяющая пройти уровень рецепции и голосовой почты, относительно успешный способ общения с менеджерами высшего звена. Он может успешно использоваться в сочетании с другими методами, такими как следующие рекламные или электронные письма, притом как на рынках B2B, так и на рынках B2C.

Электронная почта, веб-сайты, видеоконференц-связь

Несмотря на экспоненциальный рост использования электронной почты для маркетинговых исследований, эффективность этого метода все еще изучается. Без со-

мнения, этот способ является несложным (как для отправителя, так и для респондента) и недорогим средством получения информации о покупателях, если они готовы уделить время для ответа. Что касается других вышеизложенных методов исследования, возможность положительной реакции повышается в случае предварительного личного контакта или же в случае, когда респондент и отправитель уже знакомы.

Если респондента можно привлечь к посещению веб-сайта, возможно, посредством какого-либо стимулирующего предложения, можно предложить простую анкету. Аналогичный процесс исследования может использоваться для регулярных пользователей сайта, если им можно доказать наличие взаимной выгоды.

В некоторых случаях компании убеждают влиятельных лиц компании принять участие в целевом групповом исследовании в режиме он-лайн и/или посредством видеоконференц-связи. Все эти методы использовались как на рынке B2B, так и на рынке B2C, однако коэффициент результативности нужно оценивать реалистически.

Маркетинг с разрешения

В результате роста использования электронной почты появился так называемый маркетинг с разрешения*. Суть этой концепции состоит в том, что покупателей спрашивают, не возражают ли они, если поставщики и лица, занимающиеся исследованиями, регулярно будут предоставлять им информацию о новых товарах и услугах и задавать вопросы в рамках проводимых исследований, которые важны как для поставщика, так и для всей отрасли. При такой организации опроса есть все шансы, что послания будут открыты и прочитаны потенциальными покупателями.

Метод личного опроса

Это очень дорогостоящий метод для использования на рынках B2C, где необходимость лично опросить тысячи индивидуальных конечных пользователей может стать весьма затратным делом. Несмотря на потенциальную дороговизну, этот метод является, наверное, наиболее эффективным для исследования на рынках B2B. При правильном подходе затраты можно свести к минимуму в соответствии с объемом выборки, географическим масштабом, а также целями исследования. Эффективным представляется привлечение продавцов, поскольку вопросы можно будет задавать в процессе переговоров по продаже или презентации, однако недостаток у продавцов необходимых навыков для опроса может стать препятствием для получения качественных результатов. Умение задавать вопросы, оценивать реакции и помогать объяснить сложные проблемы – все это действенные приемы, которые следует использовать для поиска информации на будущее.

*Маркетинг с разрешения (permission marketing) в отличие от спама, где рассылка электронных сообщений осуществляется без согласия получателей (спам часто приравнивают к вторжению в частную жизнь), подразумевает, что получатель дает согласие на получение от вас писем определенного содержания. – *Примеч. ред.*

Комбинация

Многие организации используют комбинацию из двух или более методов, описанных ранее, с тем чтобы каждый из них дополнял другие. Ввиду того, что объем выборки, необходимый для получения определенной информации, для рынка B2B гораздо меньше, чем для B2C, исследование методом опроса может быть менее затратным и занимать гораздо меньше времени. Вполне возможно получить ценную информацию в результате опроса 4 или 5 человек. Однако, как в любом виде исследований, здесь очень важно, чтобы опрошиваемые являлись представителями всего целевого рынка.

Полное собрание сочинений

Относительно недорогим способом получения небольшого объема первичной информации является обработка вопросов комплексной поисковой программой агентства. Определяется общее исследование методом опроса в рамках данной индустрии, компании или членам торговой ассоциации предлагают купить ряд вопросов, которые им следует задавать. Это может предприниматься как на национальном, так и международном уровнях.

Методы опроса B2B

- Вторичное исследование является более популярным по сравнению с первичным.
- Все методы проведения опроса могут быть эффективными.
- Телефон, письма и электронная почта – средства, которые могут использоваться для общения с респондентами.
- Правильность информации в списках компаний легко проверить.
- Предварительное информирование о предстоящем обзоре увеличит шанс ответа.
- Для того чтобы опрос дал результат, необходимо связаться с относительно небольшим количеством бизнес-респондентов.
- Личный опрос является относительно недорогим в зависимости от количества участвующих.
- Опрос известных вам лиц является гарантией надежности выборки и правдивости ответов.
- Ответы основываются на соображениях, близких к желаемой истине.

Методы опроса B2C

- Первичное исследование более популярно, чем вторичное.
- Все методы проведения опроса могут быть эффективными.
- Телефон, почта и электронная почта не дадут ожидаемый эффект при общении с известными вам респондентами.
- Списки респондентов часто бывают неполными и недостаточно достоверными ввиду ограниченного количества имеющихся адресов.
- Для получения результата требуется опросить десятки тысяч людей.
- Низкие показатели ответной реакции и незнание респондента.

- Личный опрос является весьма дорогостоящим, принимая во внимание объем выборки.
- Существуют проблемы, связанные с необъективностью, неуверенностью по поводу правильности выборки и вариантами интерпретации.
- Ответы, которые зачастую основываются на эмоциях, могут иногда приводить к недоразумениям и неудавшимся исследованиям посредством метода обзора.

Количественные и качественные методы исследования

Следует различать два разных вида методов первичного исследования:

1. Количественное исследование.
2. Качественное исследование.

1. Количественное исследование

Для большей части опросных анкет используются структурированные вопросы, которые предварительно тщательно тестировались и ответы на которые могут учитываться и распределяться по разным закодированным ячейкам. Это упрощает сбор, классификацию и анализ данных, а также дает возможность использования компьютера и методов статистики. Все вопросы в анкете расположены так, чтобы ответ мог быть математически закодирован и раскодирован. Задаваемые вопросы должны предполагать ответ «да/нет» или варианты выбора. Это позволяет выразить статистические данные в процентах для последующего их сравнения с данными прошлых лет, а также предоставляет возможность сравнения тенденций во всех областях.

Количественный метод является привлекательным, поскольку сводит к минимуму ошибки и субъективность исследователя, обеспечивает проведение исследования в квазинаучном стиле и предоставление четких и объективных статистических результатов. Большую часть информации в сфере государственной экономики и торговой статистики собирают и представляют именно таким образом. Несмотря на то что все организации используют количественное исследование, к компаниям B2B это относится в большей мере, чем к компаниям B2C, поскольку немногие ответы, основанные на рациональном мнении, пригодны для перевода в надежные статистические данные, которые можно будет рассматривать как количественные.

Количественное исследование чаще используется в B2B, чем в B2C

2. Качественное исследование

Качественное исследование имеет определенные недостатки и ограничения, которые ощущаются большей частью не на корпоративных рынках, а на потребительских. Исследование покупателей подразумевает также изучение их мнений, эмоций, чувств, а также скрытых или подсознательных мыслей. При решении данной проблемы маркетологи сотрудничали с социологами и психологами для создания набора приемов, которые называются «качественный подход». Используя

эти приемы, исследователи надеются выяснить у покупателей их сокровенные мысли и чувства. Поскольку конечные потребители покупают продукты больше по эмоциональным причинам, а компании – по рациональным, качественное исследование применимо в большей мере для В2С, нежели для В2В. Качественному исследованию недостает объективности количественного исследования, поэтому огромное внимание должно уделяться интерпретированию результатов. Обычно ввиду сложности работы обработку исследования поручают эксперту в данной области.

Количественное исследование чаще используется в В2С, чем в В2В.

Если у реализаторов возникает необходимость в получении информации от компаний-покупателей, то может успешно использоваться качественное исследование.

Приемы качественного исследования:

- Группа лиц, согласившихся на участие в опросе, группа для тематического опроса, дискуссионные группы
- Глубинное интервью
- Метод «тьма»
- Психоаналитические приемы

Группа лиц, давших согласие на участие в опросе, группа для тематического опроса, дискуссионные группы

Этот метод предполагает, что менеджеров определенной индустрии, а также сотрудников, экспертов и т.д. собирают вместе для обсуждения определенных проблем. Производится видео- или аудиозапись, которая затем анализируется специалистом. Подобные упражнения может быть сложно организовать, поскольку требуется много времени для сбора столь занятых людей вместе. Однако все может сложиться иначе, если участники будут твердо уверены, что получают ценную информацию в ходе дискуссии. Можно также организовать опрос с использованием видеоконференц-связи и интернет-чата и записью этих мероприятий. Это может быть более привлекательным для участников, поскольку экономит время и избавит от необходимости поездки. Для повышения качества и эффективности методов бизнес-процессов на предприятиях используются так называемые кружки качества*, которые дают возможность сотрудникам пообщаться друг с другом.

Пример 3.11

Группы для тематического опроса; видеоконференц-связь

Несмотря на то что исследователи-профессионалы считают, что наблюдение за группой для тематического обзора посредством видеоконференц-связи не настолько эффективно, как наблюдение через зеркало, прозрачное с одной стороны, этот метод гораздо действеннее, чем прослушивание или просмотр аудио- или видеoinформации после мероприятия. Видеоконференц-связь

* Кружок качества представляет собой небольшую группу специалистов, которая занимается работой по управлению качеством и повышению производительности. – *Примеч. ред.*

дает возможность наблюдать за происходящим в режиме реального времени и таким образом собирать данные для руководителя группы. Однако существуют проблемы, на которые нужно обратить внимание. Одной из причин, по которым традиционные группы для тематического опроса так важны, является ведущая роль руководителя. Невозможно влиять на людей через экран компьютера. Исследователи учитывают взаимовлияние в группе, жесты, мимику участников, демонстрацию чувств каждым членом группы, основанных на их реакциях по поводу того, что сказали другие люди. Эти аспекты также невозможно обыграть при работе с онлайн-фокусной группой.

Глубинные интервью

Глубинные интервью могут делиться на структурированные (как в количественном анализе), полуструктурированные или неструктурированные. У них есть преимущество, суть которого в том, что можно задавать компетентным и опытным представителям определенной индустрии вопросы в нейтральной обстановке один на один. Качественные интервью могут проводиться и по телефону, через Интернет, видеоконференц-связь в зависимости от уровня сложности требуемой информации. В отличие от B2C большой объем информации может быть получен в результате нескольких проведенных интервью на рынке B2B, поскольку даже один специалист индустрии сможет (при желании) предоставить огромное количество важной и нужной информации.

Метод «тень»

При определенных обстоятельствах исследователь проводит некоторое время – несколько дней, недель или даже месяцев – с партнерской компанией (или потенциальным партнером), наблюдая за менеджерами и работниками (являясь «тенью») и собирая нужную информацию по их деятельности. Данная информация затем может быть использована для развития взаимоотношений покупателя и продавца.

Поскольку данному виду исследований не хватает объективности количественного исследования, необходимо уделять внимание его интерпретированию.

Комбинирование качественных и количественных методов

Программа исследований часто может включать как качественные, так и количественные методы исследований. Работа с группой лиц, давших согласие на участие в опросе, группами для тематического опроса, дискуссионными группами, использование метода «тень» – все это может привести к появлению новых постоянных факторов и определенной информации, которые можно использовать для дальнейшего тестирования в целях проведения более интенсивного количественного исследования. Содержание исследования может сопоставляться с уже известной первичной информацией либо до завершения проекта для определения вопросов, которые, возможно, потребуются задать, или же после завершения проекта – для объединения или разработки полученных данных.

Качественное и количественное исследование в B2B

- Количественное исследование интенсивно используется в B2B.
- Требуются малые объемы выборки, вопросы легко тестировать.
- Репрезантивная выборка производится беспроблемно.
- Возможность персонафицированных контактов.
- Ответы основываются (как и предполагалось) на рациональных обоснованиях, поскольку продукцию покупают для компании, а не для себя лично.
- Качественное исследование практически не используется, поскольку оно основано на получении скрытых эмоциональных желаний.
- Количественное исследование применяется, когда необходимо узнать о чувствах сотрудников, основанных на эмоциях, а не на рационализме.

Качественное и количественное исследование в B2C

- Используется количественное исследование, однако для его проведения необходимы большие объемы выборки.
- Выборка для количественного исследования достаточно трудоемка, так как необходимо обработать большой объем информации.
- Ответы, полученные в результате количественного исследования, которые представляют собой средние показатели большой группы, и ответы, представляющие собой индивидуальные убеждения, могут значительно отличаться.
- При проведении количественного исследования четкость конкретных вопросов заставляет людей проявлять рационализм, хотя доминируют эмоциональные реакции.
- Количественное исследование приобретает все большую популярность ввиду того, что аналитикам необходимо получать информацию об эмоциональных состояниях и мнениях опрашиваемых, которые бывают скрыты.
- Качественное исследование предполагает наличие множества методов, посредством которых можно узнать о чувствах потребителей, когда они приобретают продукцию определенных брендов.

Использование информационных технологий при проведении маркетинговых исследований

Рост информационных технологий предоставляет отделам, занимающимся проведением маркетинговых исследований, и агентствам мощный инструмент сбора, классификации, анализа, хранения и представления маркетинговой B2B- и B2C-информации. Современный портативный компьютер может более эффективно хранить и обрабатывать тот же объем информации, что и компьютер размером с небольшую комнату 25 лет назад. С его помощью возможно также собирать информацию о покупателях, которая оперативно отправляется в головной офис для проведения анализа и классификации. Эти возможности многократно увеличиваются и становятся практически неограниченными при использовании Интернета, интранета и экстранета. Информация может быть предоставлена торговому представителю компании в момент презентации и использована как средство продажи, что обеспечит более компетентный и профессиональный подход.

Сейчас компании имеют доступ к информации по различным вопросам, касающихся маркетинга, конкуренции, наличия продукции и услуг во всем мире. Увеличение скорости доступа к информации поражает воображение, и организации могут получать данные о компаниях и клиентах, находящихся в любой стране мира, практически мгновенно. Даже маленькие компании могут приобрести или арендовать средства хранения и поиска информации в крупномасштабных глобальных сетях. Электронная почта, веб-сайты, видеоконференции (и текстовые сообщения) используются как средства поиска, о чем мы говорили ранее.

Общие различия в исследованиях B2B- и B2C-рынков

B2B-исследования

- Спрос носит более концентрированный характер.
- В большей степени используются вторичные исследования.
- Осуществление приобретений на рациональном основании, а не на эмоциональных побуждениях или в качестве символических покупок.
- Основные аспекты – размер рынка и потенциал, а не психология потребителя.
- Меньший размер выборки.
- Сложная структура корпоративных закупочных центров может вызвать трудности при определении структурных единиц, ответственных за принятие решения.
- Исследования носят скорее количественный, а не качественный характер.
- Корпоративные рынки изменяются медленнее, чем рынки потребительские.
- Изменения спроса небольшого количества покупателей может оказать значительный эффект на продажи.
- Исследовательские программы могут быть относительно не дорогостоящими.

B2C-исследования

- Спрос может быть распределен среди множества отдельных потребителей.
- Спрос охватывает значительные территории на региональном, национальном или международном уровнях.
- Выборки всегда должны быть масштабными.
- Единицы, ответственные за принятие решения, определяются легче.
- Покупки делаются в основном на эмоциональных побуждениях или носят символический характер.
- Качественные исследования столь же важны, как и количественные.
- Рынки, стили, модные тенденции подвержены быстрым изменениям.
- Модификации спроса небольшого количества потребителей не окажут значительного эффекта на приобретения.
- Исследовательские программы обычно дорогостоящие.
- Высокая степень юридической защиты данных о потребителях.

Сотрудничество с B2B-исследовательскими агентствами

B2B-исследовательские агентства помогут организациям в сборе первичной и вторичной информации как для исследовательских проектов, таких как разработка новой продукции, так и для прогнозирования продаж, как обсуждалось ранее. B2B-компании могут проводить исследования собственными силами либо привлекать к их осуществлению сторонние организации, либо использовать аутсорсинг, пользуясь услугами исследовательского агентства. Решение, в конечном счете, будет обусловлено способностью организации заплатить цену, запрашиваемую за предоставление необходимой информации. Полномасштабная исследовательская программа может быть исключительно дорогостоящей, особенно если такая программа предполагает проведение первичного исследования. Агентство может предложить все услуги в данной сфере как на местном, так и на глобальном уровнях, конкретизировать их в соответствии с поставленной задачей или же ограничиться проведением исследования в определенной стране. Более мелкие компании могут покупать услуги для выполнения специальных конкретных заданий, при этом цена такой услуги не будет превышать 500 фунтов. Контракт на проведение исследований может быть длительным, предполагающим сотрудничество на протяжении многих лет, или же может быть заключен под осуществление конкретной исследовательской программы.

Пример 3.12

Коммерческие исследовательские организации

- Коммерческий сайт *BMRB*. Списки и подробное описание предлагаемых услуг; владеет *Target Group Index (TGI)*, входящей в состав *Kantar group* (www.bmrb.co.uk).
- *CACI, Marketing Systems Databases* (Базы данных маркетинговых систем). *ACORN* (классификация жилых районов); ряд технологических бизнес-решений, в частности касающихся потребителей и рынков (www.caci.com).
- *Dun & Bradstreet* (Соединенное Королевство). Данные о банкротстве и перспективах, кредитные рейтинги, бесплатная база данных, содержащая названия и адреса 1,8 миллиона компаний Соединенного Королевства, и пр. (www.dunanbrad.co.uk).
- *Euroquest; European Research Co.* Общеевропейские маркетинговые и социальные исследования (www.euroquestmrb.com).
- *Forrester Research*. Интернет-исследования (www.forrester.com).
- *Geodemographic information systems* (геодемографические информационные системы). Созданные с помощью компьютера карты, подробно отражающие всю территорию Соединенного Королевства (www.geoweb.co.uk).

Много информации можно найти на сайте www.studentshout.com.

Многоцелевое и специальное исследование

Исследовательские организации предлагают своим клиентам возможность проведения либо специального исследования, либо участия в многоцелевом исследе-

довании. Специальное исследование будет учитывать потребности конкретного клиента, согласованные персоналом организации с B2B-заказчиком. B2B-организация может участвовать также в проведении исследования наряду с другими компаниями, если речь идет о получении сходной информации. Такой тип многоцелевого исследования будет менее дорогостоящим, но не обеспечит получения персонализированной подробной информации предполагаемого специальным исследованием уровня.

Специализированные исследовательские агентства

Подобно другим бизнес-агентствам, одни исследовательские агентства могут быть многоцелевыми и предлагать широкий выбор услуг, другие могут специализироваться на проведении исследований определенного типа. Есть компании, которые работают и с B2B-, и с B2C-секторами, в то время как другие специализируются в определенной области. Некоторые агентства специализируются на проведении исследований B2B государственного сектора, другие – в области благотворительной деятельности в B2B. Одни могут специализироваться на проведении исследований в сфере розничной торговли, другие – в сфере производства. Некоторые могут обладать навыками работы, связанными с предоставлением финансовых услуг, другие – с деятельностью в области телекоммуникаций. Агентство может специализироваться на проведении количественных исследований или же работать в основном как с индивидуальными, так и с групповыми качественными исследованиями.

Пример 3.13

Специализация B2B-исследований

Автомобилестроение

Taylor Nelson, компания, обладающая более чем тридцатилетним стажем проведения исследований в сфере автомобилестроения, по праву занимает место мирового лидера в отрасли. В состав команды входят более ста профессионалов, специализирующихся на проведении исследований в данной области, которые работают в 26 странах мира. *TNS Automotive* специализируется на проведении многоцелевых и специальных исследований, стремясь удовлетворить сложные информационные потребности ведущих производителей отрасли и поставщиков комплектующих.

Здравоохранение

Taylor Nelson Sofres Healthcare – один из ведущих мировых специалистов во всех аспектах исследований в сфере здравоохранения. Опытные специалисты, работающие в офисах компании во всех странах Европы, Азии и в Соединенных Штатах, эффективно удовлетворяют потребности клиентов как на международном, так и на местном уровнях. В число клиентов *TNS Healthcare* входят большинство ведущих компаний, занимающихся сбытом медикаментов, находящихся и в свободной продаже, и отпускаемых по рецепту врача.

Телекоммуникации

Taylor Nelson Sofres Telecoms – мировой провайдер полного спектра услуг в сфере стратегического и тактического бизнес-анализа и информации для провайдеров бизнес-услуг в сфере телекоммуникаций, производителей оборудования и регулятивных правительственных органов. Ассортимент предоставляемых услуг в сфере проведения многоцелевых и специальных исследований позволяет компании решать сложнейшие проблемы в области предоставления информации и проведения маркетинговых исследований (www.tnsofres.com).

■ В2В-исследования на международных рынках

Проведение исследований в масштабах собственной страны может быть довольно проблематичным, что связано с точностью, стоимостью, временными рамками, безопасностью и другими факторами, но все эти проблемы усугубляются, когда необходимо провести исследование за рубежом. Вторичных исследований может не существовать, или же их данные могут носить недостоверный или недостаточный характер, или же отличаться неточностью. Существующую информацию может быть сложно найти или получить. Первичные исследования могут вызывать еще большие проблемы. Целевая выборка респондентов может быть невозможной из-за языковых трудностей и различий в культуре, так же, как и проведение опроса. Проведение исследования может быть осложнено непредвиденными обстоятельствами, которые отразятся на результатах, делая их ненадежными и неубедительными. В такой ситуации имеет смысл обратиться к услугам агентств, которые, как уже говорилось, существуют в большом количестве. Можно рассмотреть следующие варианты:

- Международная компания по проведению исследований, офисы и филиалы которой функционируют в различных странах мира. Взаимодействие с клиентом будет носить централизованный характер, и вся программа исследования, включая определение целей и представление результатов, будет управляться из собственной страны.
- Исследовательская компания – резидент страны заказчика, имеющая связи с международной сетью агентств и партнерами по всему миру. Работа будет осуществляться на субконтрактной основе агентствами, входящими в эту сеть, в зависимости от их пригодности и ценности для выполнения конкретного проекта. Таким образом, клиенту может быть предложено наиболее оптимальное и рентабельное решение проблемы.
- Компания, расположенная в стране проводимого исследования. Можно нанять агентства для определения выборочной совокупности.

Выбор агентства, проводящего исследования

Выбор крупного, небольшого, многоцелевого или специального агентства определяется множеством факторов, включая цели исследования, поставленные задачи, расходы, навыки собственного персонала компании и существующий уровень

знаний в сфере менеджмента. Если же исследование проводится за рубежом, предстоит сделать выбор между глобальной исследовательской компанией, офисы которой расположены по всему миру, и исследовательской компанией – резидентом страны, в которой будет проводиться данное исследование. В каждом случае есть свои «за» и «против», включая экономию на масштабе по сравнению с услугами, которые носят более персонализированный характер, и опыт работы на мировом рынке по сравнению со знанием местного рынка.

После принятия решения в пользу мировой или местной компании, встает проблема выбора конкретного агентства. Следует принимать во внимание следующие аспекты:

- предпочтения менеджеров высшего звена
- рекомендации
- примеры осуществленных и осуществляемых рабочих программ
- навыки и умения специалистов, отвечающие потребностям компании
- опыт работы в регионе или стране
- размер организации
- расходы и ожидаемая ценность.

Существуют организации, единственной целью которых является оказание помощи другим компаниям в выборе агентства. Они проведут интервью с организацией-заказчиком, определят потребности и составят список подходящих B2B-исследовательских агентств. Затем заказчик может встретиться с представителями указанных организаций и сделать свой выбор в пользу наиболее подходящего кандидата на основании презентаций, обсуждений и переговоров. Мы вернемся к этой теме и обсудим ее более подробно после изучения роли маркетинговых и рекламных агентств в главе 8.

Оценка B2B-исследовательских агентств

Все достойные внимания исследовательские агентства осуществляют мониторинг обратной связи и пользуются механизмами контроля при проведении исследовательских программ для того, чтобы удостовериться, что поставленные задачи не только выполнены, но и считаются таковыми. В некоторых случаях оплата привязана к результатам для мотивации обеспечения качества выполняемых работ.

Консультант по вопросам менеджмента в качестве конкурента

Входящие на рынок агентства, предоставляющие консультации по вопросам менеджмента, представляют собой значительную угрозу и для маркетинговых агентств, и для организаций, занимающихся маркетинговыми исследованиями. Консультанты по вопросам менеджмента предлагают спектр услуг как на тактическом, так и на стратегическом уровнях, обеспечивая нахождение решений на уровне корпораций, подразделений и департаментов. Помощь, предлагаемая этими агентствами, носит гораздо более широкий характер, чем помощь со стороны B2B-исследовательских агентств, поскольку сюда входят консультации по

дальнейшему анализу собранной информации, которая может быть использована для стратегического планирования и процессов контроля. Предлагаемая бизнес-информация включает данные, которые будут полезны организации как для внешнего, так и для внутреннего пользования. Кроме всего прочего, это включает информацию, которая является полезной с точки зрения корпоративного и маркетингового планирования, определения целей, обсуждения стратегически важных опций и выбора, внедрения, мониторинга и контроля.

Пример 3.14

Консультанты по вопросам менеджмента

Консультанты по вопросам менеджмента предлагают спектр профессиональных бизнес-услуг как в частном, так и в государственном секторах, включая электронный бизнес, управление производством и услугами, информацию, коммуникации, технологию, трудовые ресурсы, маркетинговые и корпоративные коммуникации, менеджмент проектов и программ, экономические исследования и исследования окружающей среды. Наиболее крупные консультанты приведены ниже:

- **PriceWaterhouseCoopers** (www.pwcglobal.com/uk)
- **Andersen Consulting** (www.arthurandersen.com)
- **Accenture**. 75 тысяч специалистов в 47 странах, обладающих обширным опытом в 18 ключевых областях, включая управление взаимоотношениями с клиентами, менеджмент логистических цепочек, бизнес-стратегии, технологию и аутсорсинг (www.accenture.com).
- **Deloitte, Touche & Tomatsu**. 95 тысяч сотрудников по всему миру. Ведущий глобальный поставщик услуг мирового класса в сфере страхования, консальтирования, налогообложения различных стран (www.deloitte.com).
- **KPMG Consultants** (KPMG.com).
- **Management Consultancies Association**. Профессиональная ассоциация бизнес-консультантов Соединенного Королевства (www.mca.org.uk).

■ Стратегические вопросы маркетинговых исследований

Мир охвачен информационными сетями. Ничто не остается тайным. Но информация растворяется в огромном объеме. Мы не в состоянии воспринять ее полностью.

Гюнтер Грасс, цитата из Preece, 2000 год.

Информацию и использование маркетинговых исследований следует рассматривать со стратегической точки зрения в силу исключительной важности B2B-рынков как на национальном, так и мировом уровнях. Планирование на основе недостаточной или неверной информации непременно приведет к возникновению проблем и, в конечном итоге, к провалу, поскольку качество и количество данных являются необходимым фактором обеспечения успешной деятельности компании. При планировании B2B-исследования необходимо учитывать нижеперечисленные стратегические факторы:

Цели

Менеджеры должны четко понимать, какая информация является обязательной, почему она необходима и как ее использовать. Вероятные цели исследования должны неоднократно и тщательно обсуждаться с агентством до тех пор, пока не станут ясными для обеих сторон. Если цели определены нечетко, будет собрана неверная информация, что отрицательно скажется на работе менеджеров.

Стоимость

Исследовательские программы могут быть крайне дорогостоящими. Их стоимость может исчисляться миллионами фунтов. Менеджерам следует провести анализ стоимости и эффективности, который позволит убедиться в том, что ценность информации превышает уровень затрат на ее получение. В ином случае проводить исследование нет смысла.

Время

Сбор информации может быть очень продолжительным процессом. Если на подготовку необходимой информации может уйти столько времени, что за этот период произойдут изменения на рынке, вероятно, в определенный момент следует принять решение о сокращении объема данных. Однако исправить ситуацию можно, используя технологии. В определенных случаях информация может быть получена намного быстрее, чем в прошлом. Фактически агентство может использовать концепцию маркетинга с разрешения, сделав ее частью взаимоотношений с респондентом.

Безопасность

Организации следует всегда помнить, что за каждым ее шагом пристально следят конкуренты, которым, несомненно, известно о проводимом исследовании. Если конкурирующая компания выяснит причины проведения исследования или ей станут известны его результаты, планы могут быть разрушены, а все усилия окажутся бесполезными.

Точность

При любом исследовании большое значение имеет точность получаемой информации. Если используемые методы являются нечеткими, а собранная информация неверной, принятые на этой основе решения могут привести к возникновению серьезных проблем. В этом отношении необходимо постоянно проводить мониторинг, оценку, анализ обратной связи и использовать механизмы контроля. При возникновении подозрений о возможности ошибок, необходимо принимать соответствующие действия.

■ **Прогнозирование в B2B-маркетинге**

Планирование будущей деятельности предполагает прогнозирование возможных условий. В контексте бизнес-менеджмента прогнозирование может исполь-

зоваться при принятии длительных, операционных и краткосрочных решений. Маркетинг менеджмента требует проведения прогнозирования при принятии широкого круга решений. Прогнозирование продаж является особенно важным, поскольку является главным бюджетом, основой процесса планирования компании с учетом состояния рынка и уровня ожидаемой прибыли. Практически всем компаниям – производителям и провайдерам услуг – необходимо прогнозирование краткосрочных и среднесрочных продаж. После составления бюджета и получения результатов прогнозирования важно проследить за выполнением плана на практике. Многие компании сейчас используют программное обеспечение, позволяющее немедленно проводить дисперсионный анализ (определять отклонения от намеченного) и информирующее о результатах, на основании чего возможно определить необходимые меры.

Прогнозирование продаж на B2B-рынках рассматривается более подробно на сайте книги «B2B-маркетинг» www.booksites.net/wright.

■ Выводы

Маркетинговая информация является жизненно важной для B2B-маркетолога при принятии стратегических и операционных решений. Слишком часто эта информация отсутствует, поступает слишком поздно или является ненадежной. Свидетельством того, что информация в компании собирается систематически и координированно, является наличие маркетинговой информационной системы (*MkIS*). Сбор информации может иметь формальный или неформальный характер в зависимости от размера и благосостояния компании. Считается, что на B2B-рынках потребность в получении информации выше.

Маркетинговая информационная система состоит из четырех частей: внутренней информации, сбора внешней маркетинговой информации, маркетинговых исследований, хранения и анализа сведений. Все четыре части обеспечивают получение заинтересованными менеджерами постоянного потока надежных своевременных данных о состоянии рынков компании.

Мы достаточно подробно рассмотрели информационный процесс, включая различия между первичными и вторичными исследованиями. Были определены многие источники получения вторичной информации, в том числе правительственные организации, ассоциации производителей и дилеров отрасли и коммерческие агентства. Были обсуждены проблемы, касающиеся выбора и оценки исследовательского агентства. Проведен анализ использования первичных исследований в B2B-секторе и сравнение обоих методов с их применением в B2C-секторе.

Вопросы для обсуждения

1. Определите политические и экономические факторы, влияющие на B2B-маркетинговый процесс. Приведите примеры для каждой области.
2. Насколько важным для правительства является установление законодательных, социальных и моральных рамок взаимодействия спроса и предложения на свободном рынке? Как вы считаете, достаточно ли внимания уделяет правительство в этом отношении?

3. Насколько сильным может быть влияние культуры на поведение корпоративных покупателей в мире? Приведите примеры и обсудите, возрастает или уменьшается степень влияния культуры в данной сфере.
4. Как могут бизнес-организации противостоять росту конкуренции на мировом уровне? С вашей точки зрения, эта тенденция является положительной или отрицательной? Приведите примеры, обоснуйте ваш ответ.
5. Технологии проникают в каждую сферу деятельности. Приведите примеры развития технологий. Какими, с вашей точки зрения, будут достижения в этой области?
6. Обсудите предположение Майкла Портера о том, что сильный отечественный рынок является решающим фактором, определяющим позицию компании на мировом рынке. Приведите примеры глобальной организации в поддержку ваших комментариев.
7. Организационная коррупция и протекционизм при предоставлении должностей являются проблемой мирового уровня, и некоторые специалисты считают, что положить конец этим явлениям невозможно. Каково ваше мнение?
8. Обсудите важность понимания потенциала спроса. Как эта информация может быть успешно использована организациями на рынке?
9. Определите и обсудите факторы, влияющие на спрос на продажи на каком-либо рынке.
10. Обсудите концепцию горизонтального и вертикального спроса. Почему важность концепции возросла на протяжении последнего десятилетия?
11. Многие B2B-организации не уделяют должного внимания производному спросу. Почему такая позиция нецелесообразна? Определите и проведите оценку методов прогнозирования спроса на продажи.

Посетите веб-сайт книги «B2B-маркетинг» www.booksites.net/wright для изучения примеров из практики, вопросов и упражнений для этой главы.

Список использованной литературы

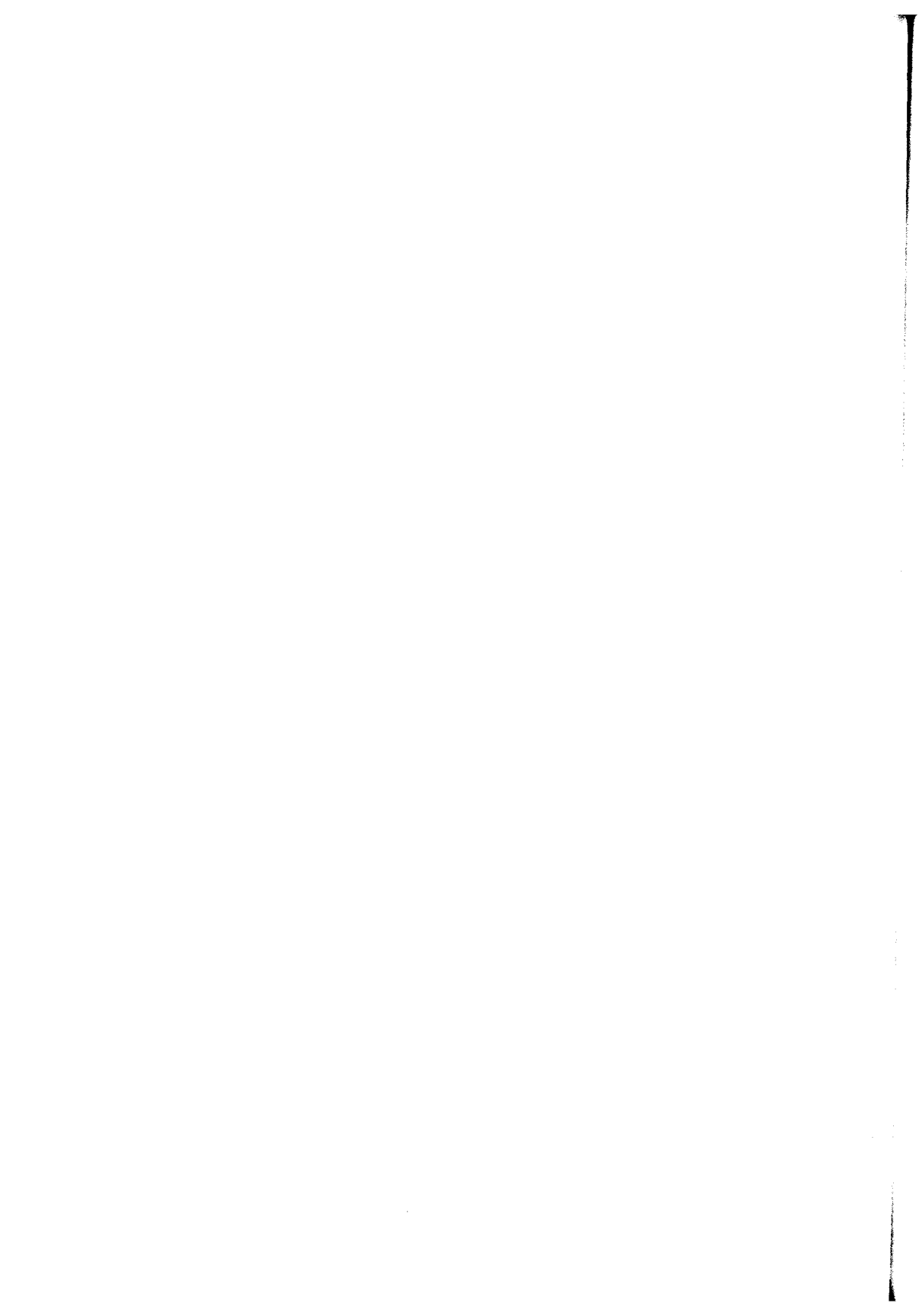
Книги

- Aaker, D.A., Kumar, V. and Day, G.S. (2001) *Marketing Research*, 7th edn. Chichester: Wiley.
- Baker, M.J. (2000) *Marketing Theory: A Student Text*. London: Thomson.
- Curwin, J. and Slater, R. (2000) *Quantitative Methods for Business Decisions*, 4th edn. London: Thomson.
- Drucker, P. (1986) *The Practice of Management*. New York: Harper.
- Kent, R. (1999) *Marketing Research: Measurement, Method and Application*. London: Thomson.
- Kumar, V. (2000) *International Marketing Research*. New York: Prentice-Hall.
- Lyotard, J.-F. (1984) *The Postmodern Condition*. Manchester: Manchester University Press.
- Peters, G. (1997) *Beyond the Next Wave with Scenario Planning: Imagining the Next Generation of Customers*. New York: Prentice-Hall.
- Prece, J. (2000) *Gunter Grass: His Life and Work*. London: Palgrave.
- West, C. (2000) *Marketing Research*. Basingstoke: Palgrave.
- Wright, R. (1999) *Marketing: Origins, Concepts, Environment*. London: Thomson.

Журналы

- Bunn, M.D. (1993) «Information search in industrial purchase decisions». *Journal of Business to Business Marketing*, 1 (2): 67–102.
- Ghingold, M. and Wilson, D. (1998) «Buying centre research and business marketing practice: meeting the challenge of dynamic marketing». *Journal of Business and Industrial Marketing*, 13: 96–108.
- Naude, P., Holland, C. and Sudbury, M. (2000) «The benefits of IT-based supply chains -strategic or operational?». *Journal of Business-to-Business Marketing*, 7 (1): 45–67.

Интернет-ссылки к этой главе приведены на сайте книги «B2B-маркетинг» по адресу www.booksites.net/wright.



4 Принятие решения и сегментация рынков

Человек, который не имеет возможности принимать важные решения, начинает понимать, насколько важны решения, которые он в состоянии принимать

С. Норткот Паркинсон, писатель и историк, 1909–1993 гг.

Цели и задачи

Ознакомившись с данной главой, студент должен уметь:

1. Определять и анализировать все факторы, влияющие на процесс принятия решений, включая организационную единицу, ответственную за принятия решений, процесс принятия решений и присущие ему особенности.
2. Дать определение понятию «сегментация B2B-рынка» и уметь оценивать причины, обуславливающие необходимость проведения такой сегментации для компаний, продающих свою продукцию, в целях проведения анализа и классификации организаций и рынков.
3. Определять и оценивать разновидности сегментации корпоративного рынка и уметь объяснять, чем они отличаются от видов сегментации потребительского рынка.
4. Исследовать факторы, определяющие выбор сегмента, и описать, как могут быть позиционированы и ориентированы продукты и услуги для достижения соответствия определенному критерию выбранного сегмента.

Часть 1 Принятие решения в B2B-организациях

■ Введение

Покупка

Процесс покупки в разных B2B-организациях и на разных рынках отличается и обычно предполагает участие одного или нескольких человек. В зависимости от объема, стоимости и разновидности необходимых товаров или услуг процесс покупки может продолжаться днями, месяцами или годами. Например, заказ на гайки или болты торговый представитель может выполнить за один раз, воспользовавшись грузовым автомобилем, в то время как заказ на новую компьютерную систему, стоимость которой составляет миллионы фунтов, может выполняться в течение нескольких лет. Этим может заниматься один человек или множество сотрудников всей компании. Определение лица или лиц, которые принимают решение относительно целесообразности покупки, в некоторых случаях может представлять собой простую задачу, в других – невероятно сложную. Необходимо помнить, что конкуренты тоже будут активно заниматься решением этих задач

и для успешного их выполнения поставщику и его продавцам необходимо понимать сам процесс.

Влияние фактора культуры на процесс покупки

Вопросы, связанные с культурой, обсуждались в главе 2. Установившееся поведение может значительно влиять на принятие решений. Социально-культурные модели, обычаи и привычки, взгляды и убеждения оказывают значительное воздействие на общение и ведение переговоров с покупателями и организациями из других стран. Некоторые специалисты в сфере маркетинга уверены, что английский язык становится языком бизнеса и деловых людей и покупатели во всем мире сейчас находятся под влиянием западных подходов к ведению бизнеса и действуют соответствующим образом. Другие исследователи утверждают, что различия в культуре остаются ярко выраженными и поставщикам необходимо использовать различные подходы при ведении переговоров с покупателями из Японии, Китая, стран Южной Америки и других.

Процедура совершения покупки и политика могут отличаться

Возможно, вопрос заключается в различии формальных процессов совершения покупки и ведения переговоров, принятых в разных странах. В одном государстве для принятия решения может потребоваться больше времени, чем в другом. В Японии решения принимаются группой лиц, в США – отдельными лицами. На одном рынке процесс оплаты может длиться 30 дней, а на другом – 90. В одной стране с поставщиком можно расплатиться в качестве частичной оплаты некоторыми товарами и услугами, а в другой – национальной валютой. Возможно возникновение этических проблем в случае требования покупателем взятки, оплаты на счет частного лица в качестве комиссионных со стороны поставщика. Успех на зарубежных рынках может в конечном итоге основываться на понимании бизнес-культуры страны и конкретных потребностей покупателя.

■ Деловая этика

Я хочу работать в компании, которая вносит свой вклад в общественное дело и является частью общества. Я хочу не просто вкладывать деньги. Я хочу во что-то верить.

Анита Роддик, www.anitaroddick.com

Деловая этика всегда являлась предметом обсуждений, но разоблачения начала этого десятилетия заставили участвовать в дебатах самых авторитетных лиц. В средствах массовой информации часто говорилось о преступлениях (категория наименее опасных преступлений, граничащих с административным нарушением), таких как махинации с бухгалтерскими балансами, искусственное повышение цен, взятничество и оплата не в кассу. Против нескольких таких крупнейших организаций, как *Enron*, *Andersen Consultants* и *Sotheby's and Christie's*, были выдвинуты обвинения (и в некоторых случаях их вина была доказана) в неправомерном поведении и в мошенничестве, что привело к убыткам для клиентов и акционеров.

исчисляемых в миллиардах долларов. На самом деле в начале нового тысячелетия мошенничество в корпоративном бизнесе было насколько возмутительным и неожиданным, что многие инвесторы утратили доверие к рынку ценных бумаг, в результате чего произошел обвал цен на акции. Другие организации обвиняли в различных нарушениях, таких как использование труда несовершеннолетних, крайне низком уровне заработной платы и использовании обстоятельств в собственных интересах.

Пример 4.1

Этика в горно-добывающей промышленности

В Торонто (Канада) состоялась всемирная встреча представителей горно-добывающих компаний. Цель встречи состояла в обсуждении методов разработки международных этических норм в горно-добывающей промышленности. На повестке дня был проект развития горного дела и минерального сырья, подтвержденный Международным союзом горно-добывающих компаний. В докладе освещались самые острые проблемы горной промышленности, включая воздействие на уровень бедности, состояние окружающей среды, защищенные области, а также проблема утилизации шахтных отходов.

Компании часто предоставляют в распоряжение местного сообщества школы, больницы и другие учреждения, но для них не менее важной задачей, способствующей развитию отрасли, является забота о состоянии окружающей среды.

Моральные и юридические основы

Многие политики, предприниматели, журналисты, влиятельные группы выражали обеспокоенность требованиями, приводящими к усилению влияния определенных норм и снижению возможностей отраслей и ассоциаций регулировать соответствующие вопросы самостоятельно. Раньше считали, что согласно деловой этике на свободном рынке вопросы корпоративного поведения лучше оставлять на усмотрение самих компаний и ассоциаций производителей и дилеров отрасли, в ином случае официальная бюрократическая система уничтожит все попытки предпринимателей. Понимая, что независимо от размера и заявленного кодекса поведения организация будет действовать исходя из собственных интересов (так же, как и личность), что может нанести и наносит вред обществу, правительство занялось формированием моральных и юридических основ в данной сфере. Проблема сейчас заключается в нахождении верного баланса между чрезмерным вмешательством со стороны правительства, ведущего к обвинениям в излишней опеке, и вмешательством недостаточным, приводящим к эксплуатации слабых сильными. Проблема приобретает особенно острый характер с ростом международных органов, таких как Европейский суд и Международный суд ООН. Как и в случае других дилемм, здесь не существует простого решения, и, возможно, ответа, который бы устроил всех, не будет существовать никогда.

Пример 4.2

Сейчас на фондовой бирже Великобритании существует этический фонд, благодаря которому организации и частные лица могут инвестировать средства в компании, соблюдающие моральные принципы ведения бизнеса. Восемь крупных компаний поддерживают десятибалльный план, назначение которого состоит в обеспечении учета соображений этического характера в достижении экономического успеха. В докладе *A New Vision for Business* («Новое видение бизнеса») они призывают компании проводить регулярную оценку влияния их деятельности на общество и предоставлять соответствующие отчеты.

Этика покупок

Покупка и продажа товаров и услуг всегда были основными сферами, где происходят всевозможные нарушения. В прошлом покупателей всегда стимулировали к покупке и предлагали разные подарки, особенно во время праздников. В рамках программ продвижения товара покупателям могут также предлагать призы, например розыгрыш лотерей, привязанный к количеству возможных покупок. Сейчас подобная практика не одобряется, и Институт закупок и поставок разработал кодекс поведения, в соответствии с которым некоторые действия и подарки считаются приемлемыми или неприемлемыми. Одной из самых крупных проблем, с которой сталкивается правительство развивающихся стран, является взяточничество, например когда покупатель или продавец требуют дополнительной платы за размещение заказа или заключение контракта с определенной компанией. В некоторых странах это явление столь распространено и общепринято, что все лица, причастные к размещению государственных заказов, требуют дополнительной оплаты за продвижение сделки.

Повсеместная коррупция подобного рода может ослабить экономику и значительно снизить темпы развития, поскольку деньги уходят на осуществление неэффективных проектов, а цены на товары и услуги завышаются. Как показывает практика, с этой проблемой могут по-прежнему сталкиваться все компании во всем мире. Покупатели и другие лица, непосредственно связанные с установлением цен, завышающие или занижающие цену, незаконно берущие деньги, с тем чтобы получить личную материальную выгоду, в конечном счете, наносят убыток организации. Проблема еще более усугубляется, если речь идет о государственном или некоммерческом секторе. Поскольку в государственном и некоммерческом секторах работают правительственные денежные средства, мошенничество любого рода может вызвать обеспокоенность множества заинтересованных сторон и даже дойти до уровня министра, который возглавляет соответствующий департамент. Мониторинг и контроль расходов государственного сектора осуществляется специальным органом – Аудиторским комитетом. Мошенническая деятельность в некоммерческом секторе может также вызвать подобную реакцию, поскольку это рассматривается как трата общественных средств. Вопросами предотвращения мошенничества в данном секторе занимается Комиссия по делам благотворительных организаций.

Пример 4.3

Этика покупок Института управления поставками (www.ism.ws)

Институт управления поставками в США пользуется четкой системой этических правил в отношении совершения покупок и многочисленными ссылками на «Принципы и стандарты совершения покупок». Ниже приведены всего два таких примера:

- «Избегайте незэтичных или компрометирующих действий в отношениях, поступках и общении».
- «Не вымогайте и не принимайте деньги, займы, кредиты или большие скидки, а также не берите взятки, не соглашайтесь на приглашения, помощь и услуги потенциальных поставщиков, которые могут повлиять на принятие решений о покупке».

Подобно этому этические нормы правительства США запрещают должностным лицам брать или требовать «что-то ценное... либо в качестве вознаграждения за выполненные действия, либо в качестве стимула».

■ Выбор поставщика

Наступает момент, когда организации по разным причинам придется выбирать новых поставщиков. Например, это может быть связано с началом нового бизнеса, желанием приобрести новые товары и услуги или неудовлетворенностью сотрудничеством с существующими поставщиками. Некоторые компании считают, что в отношении действующих поставщиков необходимо проводить бенчмаркинг по меньшей мере раз в год. Это делается для того, чтобы избежать возникновения чувства самоуспокоенности, привычки приобретать продукцию в одном месте, в результате чего можно не получить желаемого соотношения цены и качества. Выбирая нового поставщика, покупатели применяют формальные и неформальные методы. Примеры приведены ниже:

- *Рекомендации* – возможно, самый успешный и безопасный метод, особенно если рекомендацию дает компания с хорошей репутацией.
- *Составление списка* – менеджеры, возможно, включают в список трех или четырех известных поставщиков и попросят их представить технические характеристики предлагаемых ими товаров или услуг. Их можно оценивать согласно таким взвешенным значениям, как выгода, качество, цена, уровень сервиса, сроки поставки, эксклюзивность и т.д.
- *Выбор из числа поставщиков, которые являются членами ассоциации производителей и дилеров* – в ассоциациях производителей и дилеров одной и той же отрасли производства всегда есть определенный кодекс поведения, и вам непременно предоставят рекомендации. Подобный подход обеспечивает определенную степень безопасности.
- *Пользование услугами других агентств* – на протяжении всего периода работы предприятия можно сотрудничать со специализированными агентствами по подбору поставщиков. Данный подход представляется наиболее эффективным при работе на международном рынке.

- *Опыт и интуиция менеджеров* – в зависимости от ценности необходимых товаров или услуги руководство компаний может полагаться на опыт и интуицию менеджеров. Во многих случаях выбор будет ограниченным, если нет другого решения этого вопроса. Можно попросить предоставить список существующих клиентов и тех клиентов, с которыми поставщики работали раньше, изучить товар (если он материален) и разработать презентацию.

Обычно поставщикам назначают испытательный срок, на протяжении которого определяется их эффективность. Недопустимые нарушения могут привести к прекращению сотрудничества. Выбор, несомненно, будет определяться интенсивностью конкуренции на рынке и эксклюзивностью покупаемого товара.

Централизованные и децентрализованные покупки

Скорость и сложность покупательского процесса определяют национальные, международные, мировые организации и централизованные и децентрализованные покупательские структуры. Некоторые организации могут настаивать на том, чтобы все договоры по покупкам заключались в главном офисе; другие могут обсуждать цены и условия покупок централизованно и предоставлять эти цены руководству филиалов; третьи могут предоставить полную независимость в выборе цен и товаров во всех отделениях. Нет смысла тратить время покупателя, связываясь с филиалами, если все решения принимаются в главном офисе и консультации не проводятся. Однако в некоторых ситуациях необходимо провести подробную и тщательную сверку, поскольку даже если заказ не размещен, подобные действия могут входить в компетенцию единицы, ответственной за принятие решений. К тому же ситуация может измениться, и заказ, который не состоялся сегодня, может быть сделан завтра.

Один поставщик или несколько

Покупатель может пользоваться услугами одного или многих поставщиков, и в обоих случаях есть свои преимущества и недостатки. У покупателя может быть один источник поставок, если он считает, что таковой в состоянии обеспечить его всем необходимым для осуществления деятельности в одной или нескольких сферах. Подобные взаимоотношения в большинстве случаев являются довольно тесными независимо от того, закреплены ли они формальным договором или нет. Такой подход может применяться в том случае, если поставщику, в котором заинтересована компания, необходимо понести высокие затраты на наладочные работы и подготовку персонала (например электронный обмен данными или инвестиции в капитальное оборудование), когда поставщики немногочисленны или отличаются непостоянством, или у них может не быть товара, который нужен немедленно (возможно как следствие программы своевременных поставок «точно в срок»). Пользоваться услугами одного поставщика может быть неосмотрительно, потому что если у него возникнут проблемы, например будет объявлена забастовка, он может прекратить поставки. Это одна из причин, по которой компании предпочитают покупать один и тот же товар у двух, трех или большего числа поставщиков, усиливая тем самым конкуренцию. Чаще всего покупатель выбирает

один из этих способов или комбинирует их в зависимости от товара и рыночных условий.

Ниже перечисляются преимущества сотрудничества с одним поставщиком:

- Можно установить тесные сотруднические отношения, которые необходимы для развития таких программ, как *ECR* (*efficient consumer response* – эффективная ответная реакция потребителя).
- Поставщик будет уделять покупателю больше внимания и предоставлять более высокий уровень обслуживания.
- Выгодно, когда поставщики отличаются непостоянством или немногочисленны.
- Высокий уровень затрат на наладочные работы требуют со стороны поставщика соблюдения обязательств, что носит стратегический характер.

Преимущества пользования услугами нескольких поставщиков:

- Если возникли проблемы с одним поставщиком, можно начать работать с другим.
- Развивает конкуренцию и способствует повышению эффективности поставщиков.
- Пользуясь услугами многих поставщиков, вы имеете больше возможностей узнать о разработке новых изделий.

Приобретение знаний

Так же, как и в отношении других бизнес-процессов, в данном случае необходимо понимание рынка и потребностей покупателей. После определения группы покупателей исследовательскому отделу фирмы и продавцам необходимо провести дальнейшее исследование, целью которого будет выяснение всех деталей процесса принятия решения покупателями. Хотя некоторые тонкости в процессе принятия решения в разных компаниях могут отличаться, есть множество основных общих факторов, на основании которых можно создать простую классификацию. Теперь можно перейти к обсуждению трех основных сфер:

1. Единица, ответственная за принятие решений (*DMU – decision-making unit*).
2. В2В-процесс принятия решений (*DMP – decision-making process*).
3. Сложности, связанные с принятием решения о покупке (*BDD – buying decision difficulty*).

■ 1. Единица, ответственная за принятие решений (*DMU – decision-making unit*)

Поставщику необходимо знать, кто участвует в процессе принятия решения, известные как единица, ответственная за принятие решений о покупке (*DMU*), или покупающий центр (*TBC*), их мотивирующие факторы и восприятие их продукции и услуг. Эти единицы охарактеризовывают всех людей, которые могут быть вовлечены или могут не принимать участия в принятии окончательного решения о покупке товара. Это может быть один человек, например владелец небольшой компании, или несколько человек, например в крупной организации. Можно сказать, что в принятии подобного решения независимо от того, идет речь о крупной или небольшой покупке, принимает участие не один человек. Даже независимый предприниматель, собираясь совершить покупку, обратится за советом к другим

людям, возможно, к своему агенту или секретарю. В процессе совершения организационной покупки выделяют несколько ролей. Эти роли может выполнять как один специалист, так и несколько:

- а) *Советчик*. Советчик, или инициатор, – лицо (или несколько лиц), которое начинает процесс покупки, признавая необходимость приобретения продукта или услуги, и делает предложение или запрос. Это может быть уже существующий продукт, его модифицированная версия или нечто новое.
- б) *Покупатель*. Покупатель – лицо, которое фактически совершает покупку. Как и многие другие факторы, роль и значимость покупателя значительно изменяется в зависимости от ситуации. В одних компаниях покупатель не играет значительной роли в принятии решения о новых заказах и не может решать, какой товар заказывать, а какой нет и у кого заказывать. В других компаниях покупатели имеют полную независимость и покупают товар по собственному усмотрению. Покупатель может и не принадлежать к отделу снабжения. Он может выполнять также другие задачи в пределах единицы, ответственной за принятие решений. В силу интенсивности конкурентной среды менеджерам по закупкам следует проявлять больше профессионализма и предъявлять к себе более высокие требования. Большинство из них имеют доступ к обширной информации, которая является полезной при выборе поставщиков и товаров. Компьютерное программное обеспечение предоставляет возможность покупателям практически немедленно провести анализ стоимости и эффективности товаров и услуг.
- в) *Консультант*. Консультанты – это лица, которые привлекаются компанией для оказания помощи в данных вопросах. Это может быть сотрудник самой организации или стороннее агентство, например консалтинговое или маркетинговое. В роли консультанта выступит технический специалист, если речь идет о приобретении продукции или услуг технического характера. B2B-покупатели, приобретающие сложные и высокотехнологичные услуги, могут обратиться к консультантам по менеджменту, поскольку те обладают более обширным опытом, и подобный подход обезопасит их положение в случае возникновения проблем в дальнейшем. В прошлом организации государственного сектора подвергались критике по поводу значительных расходов на консалтинговые агентства, особенно в тех случаях, когда совет оказывался ошибочным и в то же время дорогостоящим.

Пример 4.4

PriceWaterhouseCoopers

Management Consulting Services (MCS – Консалтинговые услуги по вопросам менеджмента) включают широкий спектр консультаций для мультинациональных и крупных отечественных предприятий государственного и частного секторов. Команда консультантов становится незаменимым партнером, который помогает выбрать нужное стратегическое направление, реконструировать бизнес-процессы, повысить конкурентоспособность и провести необходимые изменения, направленные на повышение эффективности деятельности компании, зачастую благодаря применению систем информационных технологий (www.pwcglobal.com).

- г) *Ответственное лицо*. Ответственное лицо – отдельное лицо или комитет, обладающие полномочиями принимать фактическое решение о покупке. В зависимости от властной структуры и распределения ответственности это может быть один или несколько человек в покупающем центре. В тех случаях, когда стоит вопрос о стратегии, совет директоров, а в особенности главный исполнительный директор, вероятно, будет последней решающей инстанцией. В других случаях решение может оставаться за покупателем или конечным потребителем.
- д) *Конечный потребитель*. За совершением покупки следит также определенное лицо или отдел в пределах покупающей организации, которые в итоге станут конечным потребителем товара или услуги. Будут с ним консультироваться или нет, зависит как от культуры, так и от структуры организации и вида покупаемой услуги, но обычно конечный потребитель может повлиять на решение, даже если не является частью покупающего центра.
- е) *«Сторож»*. «Сторожа» контролируют доступ и управляют информацией внутри и за пределами покупающей группы. В некоторых случаях «сторож» может активно повлиять на решение о покупке, фильтруя имеющуюся информацию. Роль «сторожа» могут выполнять секретарь, назначающий встречи с покупателем; администратор, контролирующий доступ к предпочтительному статусу покупателя, инженер по эксплуатации, который консультирует по вопросам приобретений в специализированной области, или финансист, который осуществляет мониторинг покупок, стоимость которых превышает определенную сумму.

Единица, ответственная за принятие решения, на B2B-рынках

- Сложная структура.
- Большое количество вовлеченных лиц.
- Требуется много времени для принятия решения.
- Покупка совершается для организации.
- Преимущественно рациональный подход к покупке.
- Продавец может знать членов DMU на протяжении длительного времени.
- Состав членов DMU непостоянен.
- Товары, услуги, проекты, обладающие высокой ценностью.
- Конечный потребитель чаще всего не является лицом, ответственным за принятие решений.

Единица, ответственная за принятие решения, на B2C-рынках

- Простая структура.
- Небольшое количество вовлеченных лиц.
- Решения принимаются за короткий период времени.
- Покупка осуществляется для себя.
- Преимущественно эмоциональные причины совершения покупки.
- Члены DMU встречаются во время совершения покупки.
- Члены DMU остаются неизменными.

- Относительно низкая ценность продукции.
- Вероятнее всего, лицом, принимающим решение, является конечный потребитель.

Факторы, влияющие на участников единиц, ответственных за принятие решения, или покупающий центр

Специалисту по маркетингу и продавцу необходимо знать и понимать как степень влияния всех участников B2B-единиц, ответственных за принятие решений, так и их ожидания относительно экономических выгод. Только таким образом удастся разработать необходимые выгоды, донести до потребителя соответствующую информацию и сделать предложение. Следует учитывать, что в некоторых фирмах способностью влиять на принятие решения о покупке товаров и услуг у определенной компании обладают совершенно неожиданные лица и на принятие этих решений могут влиять такие же факторы. Компетентный продавец может выявить таких людей, найти к ним подход и таким образом обрести конкурентное преимущество. Жизнь не стоит на месте, что в равной степени относится и к единицам, ответственным за принятие решения. Со временем их структура также подвергается изменениям. Некоторые единицы могут быть неформальными, другие – формальными. Центры полномочий смещаются, приоритеты принимают другие значения. Если единицы носят формальный характер, право совершения покупки будет зависеть от технической сложности товара, его полной стоимости, его важности для компании и уровня компетентности покупателя. Процесс покупки можно разделить, поскольку, когда один из участников покидает свое место, его занимает другой сотрудник. Вся информация, имеющая отношение к единице, ответственной за принятие решения, может храниться и анализироваться в компьютерной базе данных, а также регулярно обновляться и использоваться при возникновении необходимости.

Процесс принятия решения по вертикали

Покупающие центры могут иметь как вертикальное, так и горизонтальное измерение. Вертикальное измерение отражает количество слоев управления, вовлеченных в покупательский процесс. В бюрократических организациях с «высокой» структурой, например в некоторых правительственных ведомствах, иерархия может состоять из шести, семи или восьми слоев управления, от уровня директора вниз к работникам заводского уровня, с которыми необходимо консультироваться, перед тем как принимать решения. В более «плоских» структурах может быть только один или два слоя управления, с которыми нужно консультироваться, и, таким образом, задача упрощается. Чем известнее компания, тем больше проблем может возникнуть (см. рис. 4.1)

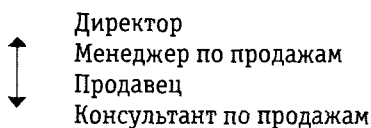


Рис. 4.1. Процесс принятия решений по вертикали



Рис. 4.2. Процесс принятия решений по горизонтали

Процесс принятия решения по горизонтали

Горизонтальное измерение указывает на то, как много других департаментов могут быть заинтересованы в процессе принятия решения, а также наличие других органов, таких как подрядчики и аутсорсинговые компании. Здесь будет важен тип компании, ее размер и структура. Компания, которая пытается получить долгосрочный контракт на строительство дороги, должна будет связаться и проконсультироваться с каждым отделом – финансовым, административным, производственным, транспортным, отделами кадров и сбыта и т.д. – и во избежание просчетов этот процесс следует организовать и скоординировать как можно тщательнее. Если необходимо привлечение подрядчиков извне, их оптимальнее подключать на начальной стадии (см. рис. 4.2).

Влияние группы на принятие решения

Решение о покупке в B2B практически во всех случаях предполагает участие нескольких лиц, что обусловлено факторами, приведенными выше. Людей, имеющих полномочия повлиять на решение о покупке, может быть много, поэтому зачастую решение принимается группой, пришедшей к единому мнению. Иногда решение может приниматься комитетом, особенно если речь идет о совершении покупки государственным органом. На групповые решения могут повлиять следующие факторы:

- способность одного или нескольких членов повлиять на мнение остальных;
- политические разногласия и личные отношения членов группы;
- склонность к обсуждению, уклончивость, с тем чтобы избежать принятия решения;
- подверженность к компромиссу и принятию наименее рискованного решения;
- склонность минимизировать риск и, таким образом, выбирать более рискованные опции.

Влияние отдельных личностей на принятие решения

Считается, что в большинстве случаев конечные потребители покупают товары и услуги, руководствуясь эмоциональными побуждениями и символическими причинами, в то время как B2B-покупатели совершают покупки на рациональном основании. Как показывают результаты исследований, подобное утверждение является истинным лишь в определенной степени. При совершении покупок потребители руководствуются также в той или иной степени рациональными соображениями. Подобным образом в принятии решений о B2B-покупках также в той или иной мере присутствует эмоциональный элемент. B2B-покупатели руководствуются личными мотивами, на них оказывают воздействие факторы мотивации, как и на покупателей на потребительском рынке. Однако ситуации совершения

покупки для личного пользования могут различаться, и факторы влияния, схожие в определенных отношениях, могут иметь отличия. Восприимчивость к воздействию факторов влияния зависит от организации, но аспекты, перечисленные ниже, оказывают воздействие на способность принятия решения всех лиц:

- позиция руководства организации;
- является ли это лицо конечным потребителем товара или услуги;
- статус «официального» покупателя в пределах организации в отношении определенной категории продукции;
- считают ли данное лицо экспертом в области товара/услуги;
- наличие доступа к необходимой информации;
- наличие «сторожа».

Пример 4.5.

Компетентный работник

На высокотехнологичных рынках старшим менеджерам становится все сложнее (если вообще возможно) следить за последними достижениями, и зачастую они просто не в состоянии понимать существующие методы и процессы. По этой причине они становятся зависимыми от так называемых компетентных работников более низкого уровня, которые имеют необходимые навыки и могут понять все входящие и исходящие преимущества продукта. Такие сотрудники могут и не понимать стратегического контекста, но тем не менее к ним можно обратиться с просьбой использовать свои знания и внести вклад в процесс принятия решения о покупке. В некоторых обстоятельствах весьма проблематично найти компромисс между потребностью в участии младшего персонала и положением старших менеджеров, которые в данной ситуации оказываются не в лучшем положении с точки зрения их вклада в общую эффективность деятельности компании. Другая проблема, вызванная различиями в уровнях знаний, – сложность контроля. Если старшие менеджеры не в состоянии понимать, насколько важны задачи, выполняемые работниками низшего звена, всегда есть вероятность несоответствия результатов или их фальсификаций. Можно привести пример *Baring's Bank*, который потерял 800 млн фунтов из-за некомпетентных действий младшего менеджера.

Управление рисками

Отдельные люди (и группы людей), покупая товары, заинтересованы в управлении рисками, связанными с совершением покупки. Покупка неправильных товаров по несоответствующим ценам может привести в лучшем случае к потере репутации и понижению в должности, а в худшем – к потере работы. Вследствие этого может создаваться такая ситуация, когда покупатель, потерпевший неудачу, будет сотрудничать только с хорошо знакомыми ему поставщиками и покупать только проверенные и испытанные товары (это известно как синдром «никогда не уволят за покупку, сделанную в компании IBM»). Никто не будет брать образцы инновационных товаров новых компаний и затем, возможно, их покупать. Это может повлечь за собой потерю компанией конкурентного преимущества из-за

неэффективности и несоответствия ее маркетинговой формулы. Поставщикам, с должным вниманием относящимся к потребностям своих клиентов, следует разработать механизм решения и минимизации таких проблем. Это может быть предоставление полезной новейшей информации, советы экспертов и консультации, бесплатные образцы товаров/услуг, замена или возмещение, если товар не отвечает стандартам качества, заключение соглашения о сотрудничестве и распределение рисков, возможность платить в рассрочку и т.д. К рискам покупателя относятся следующие факторы:

- *Риск эффективности* – продажа или возврат, если товар не отвечает некоторым стандартам качества, усовершенствование технологии.
- *Финансовый риск* – соглашения о сотрудничестве, распределение рисков, оплата в рассрочку, арендная плата и лизинг.
- *Информационный риск* – предоставление полезной информации, советы экспертов и консультации.
- *Социальный (эго) риск* – перестрахование, создание имиджа корпоративного продавца и укрепление лояльности.

Плохо, если вы ничем не рискуете, таким образом, вы рискуете еще больше.

Джонг, 1996 год

Маркетинг в закупочных центрах

Закупочные центры создаются формально и неформально. Если культура компании заключается в общении и в предоставлении консультаций, тогда, естественно, всех заинтересованных сторон будут спрашивать о предпочтениях в отношении товаров и услуг. Если структура компании носит бюрократический характер, то решения будут принимать только лица или группы лиц, имеющие соответствующее право. Если позицию руководства можно охарактеризовать как слабую, младшие сотрудники могут взять обязанности, связанные с совершением покупок, на себя. Однако ситуация может измениться, если этим займется более успешный руководитель. Поставщик, ориентирующийся в ситуации, может использовать все эти факторы.

Формальными закупочными центрами управлять легче, если поставщик является частью структуры, и гораздо сложнее в тех случаях, когда компания считается неприемлемой из-за размера, предлагаемого качества или услуг. Пользуясь информационными технологиями, в настоящее время поставщики могут четко определить тип и потребности закупочного центра и разработать соответствующие стратегии и тактики. Продавая товары закупочным центрам, необходимо:

- Определить членов единицы, ответственной за принятие решения.
- Определить, кто какую роль играет.
- Отдать предпочтение лицам, которые обладают наибольшим влиянием и полномочиями в отношении принятия окончательного решения.
- Принимать во внимание как влияние групп, так и отдельных лиц.

- Осознавать потребности и пожелания отдельных лиц, групп и компаний.
- Понимать политику и процедуры покупателя.
- Постоянно следить за потоками информации по заказам на товары как входящими, так и исходящими.
- Осуществлять мониторинг и оценку изменений.
- Разрабатывать стратегии и тактики управления всем процессом.
- Разработать механизмы контроля.

■ 2. Процесс принятия решений в B2B-организациях

Лучше действовать слишком быстро, чем слишком долго ждать.

Велш, 2001 год.

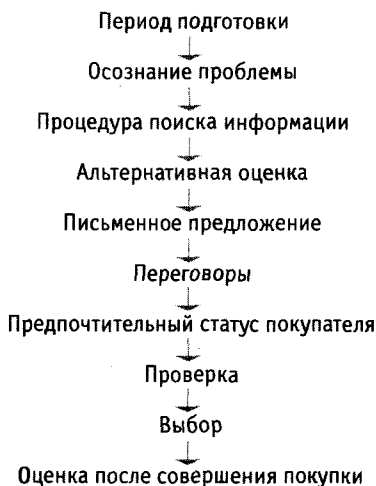


Рис. 4.3. Процесс принятия решения

Как и в случае потребительских покупок, большая часть организационных покупок совершается в целях решения определенной проблемы или удовлетворения конкретных потребностей. Таким образом, запускается процесс принятия решения о покупке, что ведет к приобретению товара или услуги закупочным центром и вероятному решению проблемы (см. рис.4.3). Основная структура остается такой же, но у многих компаний могут быть свои методы подхода к этому процессу, который различается и в разных странах. Поэтому продавцам придется много работать, чтобы понять различия в культуре, присущие странам, в которых поставщики могут продавать свою продукцию и услуги. Для поставщика важно понять процессы принятия решения о покупке и соответствующие факторы влияния, что позволит эффективно использовать информацию. Существует множество моделей процесса принятия решений в B2B-организациях (практики предпочитают пользоваться собственными моделями). Следующие этапы представляют собой

одну из таких моделей. Для некоторых компаний процесс покупки может начинаться до возникновения соответствующей потребности. Этот этап может называться периодом подготовки.

Период подготовки

Для некоторых компаний и видов товара было бы недальновидно и непрофессионально начинать процесс покупки только при возникновении необходимости, особенно если важны такие факторы, как время, скорость, повторные покупки или сложность товара. Если для покупателя эти вопросы являются важными, ему необходимо разработать план действий на случай возникновения непредвиденных обстоятельств, обеспечивая тем самым готовность организации и оперативное беспрепятственное решение проблемы, связанной с приобретением продукции. Такой подход предполагает обсуждение качества, цены, вопроса наличия товара, сроков поставки с соответствующими поставщиками. Иногда на этом этапе обсуждается цена и составляется контракт на заказ товара на целый год.

Осознание проблемы

В других случаях потребность в покупке возникает тогда, когда покупатель осознает проблему, определяющую объем и сложность товара/услуги. Постоянно покупая простые, недорогие товары, такие как краску, кнопки или бумагу, маловероятно, что вы столкнетесь с трудностями, особенно если условия договора уже обговорены с поставщиком. Если же речь идет о видоизмененной повторной или новой покупке, ситуация осложняется.

Поиск информации

На этом этапе происходит поиск релевантной информации. Некоторые утверждают, что с появлением и развитием Интернета эта задача стала намного легче. Сейчас поиск информации для решения любой проблемы практически всегда начинается с обзора веб-сайтов. Другими источниками информации могут быть ассоциации производителей и дилеров отрасли, существующие контракты с дилерами, правительственные источники и т.д. Возможно, самым надежным источником в зависимости от проблемы будут поставщики, с которыми вы уже сотрудничаете, а также советы тех, кому вы доверяете. Для B2B-поставщиков крайне важными являются наличие информации и удобство пользования ею. Это могут быть входящие или исходящие телефонные звонки, рассылка по факсу или электронной почте или размещение информации на веб-сайтах компаний и организаций, с которыми они сотрудничают; распространение брошюр, буклетов, видеозаписей или личное общение.

Компании, которые заинтересованы в сотрудничестве с правительственными департаментами, прежде всего должны быть внесены в списки предпочтительных поставщиков, и только затем можно говорить о возможности приобретения их товаров и услуг соответствующими организациями. Это могут быть довольно детальные процедуры (например установление определенных стандартов качества), которым потенциальные поставщики должны соответствовать.

Альтернативная оценка

После того как вы определились с источником необходимых товаров или услуг, необходимо провести оценку и продавца, и предлагаемого товара, с тем чтобы измерить их ценность и соответствие желаемым выгодам и требованиям. При покупке продукции покупатель может пользоваться такими критериями, как сроки пользования, объемы и цена. Подобная оценка может носить неформальный характер и проводиться лишь в сознании покупателя или же проводиться формально, предполагать наличие зафиксированных результатов и четких критериев измерения и сравнения. Собрав всю соответствующую информацию и данные, можно провести сравнение товаров и услуг или в зависимости от объема заказа можно пригласить потенциальных продавцов, чтобы они продемонстрировали свой товар, и оценить его в соответствии с имеющимися данными. Этот процесс можно периодически повторять, например ежегодно, что позволит избежать самоуспокоенности.

Письменное предложение

Некоторые организации, особенно государственные учреждения, могут предложить заинтересованным поставщикам предоставить письменные предложения (в настоящее время можно работать в онлайн-режиме) с указанием цены и затрат. После этого будет проведено сравнение и сделан оптимальный выбор (обычно на основании цены).

Переговоры

На этом этапе происходит обсуждение таких аспектов, как предложение дополнительной выгоды, уровня затрат, сроков оплаты и т.д. Отношения между покупателем и продавцом могут быть сотрудническими или соперническими. Сопернические отношения возникают, когда продавец на переговорах пытается продать продукцию по самой высокой цене, а покупатель заинтересован приобрести ее по цене максимально низкой. Это обычно происходит при покупке недорогих товаров или при одноразовых покупках. Некоторые предприниматели применяют этот метод для снижения цены и в то же время для повышения уровня обслуживания и внимания, оказываемого клиенту. Другие торговцы утверждают, что уровень и полномочия сторон используются для достижения преимуществ одной из них в ущерб другой. Сотруднические отношения подразумевают достижения согласия в отношении длительной совместной работы с учетом интересов как покупателя, так и продавца. Подробнее это будет описываться в главе, посвященной вопросам управления взаимодействием с заказчиком, управления отношениями с покупателями и долгосрочного взаимодействия логистической цепочки.

Привилегированный статус покупателя

В некоторых случаях продавцы выбирают покупателей в зависимости от их привилегированного статуса. Это может подразумевать необходимость соответствия определенным условиям, например требованиям в отношении капиталовложений в развитие персонала или наличие признанных достижений в отрасли (как части

процесса). В некоторых разделах государственного сектора это может быть обязательным условием при выборе покупателей. Покупатели ищут поставщиков на основе привилегированного статуса с целью максимизации преимуществ, предоставляемых подобным сотрудничеством. Отношения, основанные на предпочтительном статусе, подходят больше всего для специализированных, дорогостоящих и/или стратегически важных товаров, или если персоналу клиента необходима дополнительная информация и подготовка ввиду сложности продукции.

Проверка

В некоторых случаях для товаров и услуг необходим испытательный период, позволяющий удостовериться в том, что они действительно соответствуют заявленным выгодам. Это особенно характерно тогда, когда товар стратегически важен, заключен долгосрочный контракт и/или же в случае высокой стоимости продукции. Продавцов может не удовлетворять такое условие, поскольку товар в конечном итоге могут не приобрести, но, если торговцы действительно заинтересованы в получении такого заказа, они могут согласиться с выдвинутыми условиями. Покупатели могут, в свою очередь, на испытательный период взять товар нескольких компаний, и для тех предприятий и организаций, товары и услуги которых им не подойдут, данный процесс может быть весьма дорогостоящим.

Выбор

В конечном итоге выбор будет сделан, заказ размещен, контракт подписан. Сделка может предполагать выполнение единоразового заказа до размещения последующих, совершения повторных покупок или заключения долгосрочного контракта, что позволит покупателю оценить качество предоставляемых услуг. В некоторых случаях покупатели могут назначить испытательный срок, с тем чтобы проверить нового поставщика.

Оценка после покупки

Всех поставщиков оценивают в соответствии с обещанным уровнем сервиса и качеством товара после его приобретения. Это можно делать, сравнивая фактические преимущества с тем, что было обещано, или оценивая товар согласно установленным стандартам качества. Продавцы, которые преувеличивают эксплуатационные характеристики товара или же его качество, не соответствующие ожиданиям покупателей, рискуют потерять доверие клиентов и в результате их товар продаваться не будет, а репутации компании будет нанесен ущерб. Несоответствие стандартам качества согласно срокам и условиям контракта может привести к взысканиям и штрафным санкциям. Какой бы ни была ситуация, потеря клиентов может оказать крайне отрицательное влияние на B2B-организации, которые, возможно, сотрудничают лишь с несколькими покупателями в отличие от B2C-организаций, имеющих миллионы потребителей.

Процесс принятия решения о покупке на B2B-рынках

- сложный и интенсивный;
- зачастую долговременный;
- требует разносторонней информации;
- рациональные основания совершения покупки;
- формальный бенчмаркинг поставщиков;
- испытательный период для товаров или услуг;
- штрафные санкции за неисправности или недостатки;
- наличие контрактов на товары или услуги;
- необходимость в переговорах;
- формальный список предпочтительных поставщиков.

Процесс принятия решения о покупке на B2C-рынках

- простой процесс;
- достигаются эмоциональные и рациональные выгоды;
- спонтанные покупки;
- исключается испытательный период;
- гарантии, но без штрафных санкций за нарушения;
- контракты заключаются не всегда;
- переговоры необходимы не во всех случаях;
- неформальное предпочтение поставщиков/брендов.

■ 3. Сложности, связанные с принятием решения о покупке

Когда мы осознаем, что человеку свойственно ошибаться, не стыдно сделать что-то неправильно, а стыдно не исправлять наши ошибки.

Джордж Сорос, цитата из Кауфмана, 2002 год.

Все решения относительно покупок в B2B- или в B2C-организациях имеют определенный уровень сложности, который будет влиять на скорость процесса принятия решений. В зависимости от стратегической важности нужных товаров и услуг решения могут приниматься мгновенно, месяцами и даже годами. Поставщики должны знать об этом и соответственно разрабатывать маркетинговый подход. Ниже приведены его виды.

Прямая повторная покупка

Совершение прямой повторной покупки можно рассматривать как обычное решение. Продукция и услуги уже приобретались раньше, и речь идет всего лишь о совершении повторной покупки. Подобные продукты включают компоненты и определенные услуги. Поскольку такой вид товаров приобретают регулярно, возникает угроза самоуспокоенности и удовлетворенности. Организация может пользоваться услугами одного и того же поставщика годами и не знать о существо-

вании на рынке более предпочтительных опций. Многие организации осознают эту проблему и применяют систему контроля, обеспечивающую уверенность в эффективности поставщиков и соответствии цены и качества предлагаемой продукции. Более чем вероятно, что в процессе принятия решения о повторном заказе будут участвовать всего лишь несколько сотрудников. Процесс принятия решения о необходимости смены поставщика будет сложнее. Примером может служить компания, которая из-за неудовлетворенности хочет поменять организацию, предоставляющую услуги кетеринга. На B2C-рынке совершаются привычные покупки товаров широкого спроса.

Видоизмененная повторная покупка

Вторыми по значимости являются товары и услуги, которые необходимо видоизменить. Это связано с возникновением определенных проблем и участием в процессе большего количества людей. Примером может послужить потребность в хромированных болтах вместо стальных или необходимость модернизации компьютера. Сложность процесса принятия решений зависит от серьезности проблемы, рисков, затрат и важности сохранения конкурентного преимущества. Поставщики должны оказывать клиентам поддержку и предоставлять консультации. Успешный поставщик будет предугадывать последующие потребности покупателей и всячески поддерживать их. Примером на рынках B2C может служить покупатель, приобретающий усовершенствованный телевизор или стиральную машину.

Новая покупка

Промышленные товары и услуги этой категории ранее компанией не приобретались, что может повлечь за собой серьезные проблемы, требующие быстрого решения. В большинстве случаев для совершения новой покупки потребуются больше информации, чем для приобретения видоизмененной повторной. В случае прямого повторного приобретения информации практически не требуется. Если покупаемый товар должен обладать многочисленными выгодами, в процесс принятия решения могут быть вовлечены многочисленные сотрудники из различных подразделений компании, которые обычно не связаны с совершением покупок. К их числу могут относиться специалисты по продажам, экономисты и инженеры. Процесс принятия решения может быть сложным и запутанным, поиск и изучение продукта/услуги могут быть обширными и интенсивными в зависимости от стратегической важности принимаемого решения. Опять-таки в процессе должен участвовать поставщик, предоставляя необходимые консультации, причем по возможности он должен быть подключен на начальном этапе. Связь поставщик-покупатель очень важна, и доверительные отношения на этом уровне принесут свои результаты, когда придет время принимать решение. Иногда покупателям следует обсуждать контракты с поставщиками, которым они доверяют, полагаясь на их опыт в отношении новой продукции, что поможет им избежать необоснованных сложностей и решить многие вопросы.

Проблемы, связанные с принятием решения о покупке

Многие решения о закупках можно разделить на категории, которые обсуждались ранее, в зависимости от отрасли промышленности, рынка, типов товара и услуг, приобретаемых организацией, а также навыков и опыта участников процесса принятия решения. Это особенно характерно для приобретений технически сложных товаров и услуг, а также продукции, которая постоянно совершенствуется. Даже если менеджеры располагают нужной информацией и внимательно следят за новинками, они не способны следить за всем, что происходит в мире. В некоторых случаях выяснить, насколько важным является обновление определенного товара и нужно ли оно вообще, может быть достаточно сложно, даже располагая результатами проведенного анализа стоимости и эффективности. В таких случаях необходимо обратиться за советом и консультациями к потенциальным поставщикам, что может послужить основой формирования дальнейших партнерских взаимоотношений. С другой стороны, в силу личной заинтересованности поставщик может порекомендовать вам не тот товар, который вам необходим. В таком случае продуктивнее получить консультацию стороннего специалиста.

Затраты, связанные со сменой поставщика

Меняя поставщиков, покупатели несут определенные издержки. По этой причине компании иногда неохотно идут на подобные меры. Чем сложнее продукт, тем больше степень неопределенности, связанной со сменой поставщика. Затраты могут быть следующего характера:

- а) *Финансовые затраты.* При смене поставщика всегда существует вероятность финансовых затрат, связанных с проведением поиска и оценки вероятных альтернативных поставщиков. Но более выгодные цены, предложенные новым поставщиком, смогут возместить все дополнительные расходы.
- б) *Затраты, связанные с ресурсами.* Иногда между покупателем и продавцом заключается договоренность о передаче ресурсов, например повышение квалификации, обмен промышленно-техническим, транспортным оборудованием и инвентарем.
- г) *Издержки, связанные с продуктом.* На протяжении длительного сотрудничества покупателя и поставщика выгоды, предлагаемые продуктом, проходят неоднократную проверку и испытание временем. Товары же новых поставщиков будут приниматься по номинальной стоимости до тех пор, пока их использование не даст положительных или отрицательных результатов.
- д) *Расходы, связанные с услугами.* Качество предоставляемых услуг можно проверить только после совместной работы. Если уровень услуг не соответствует ожиданиям, то прекратить сотрудничество и изменить поставщика может быть довольно сложно.
- е) *Личный риск.* У отдельных покупателей могут устанавливаться тесные партнерские отношения с персоналом поставщика, ведущие к формированию сотрудничества, основанного на взаимопомощи и лояльности. Они могут быть не заинтересованы в приобретении товаров у новых поставщиков и подвергаться связанным с этим рисками.

ж) *Риск поставщика.* Начало работы с новой организацией всегда связано с урегулированием дополнительных процессов, поскольку это обусловлено различиями в культуре, отличиями в методах работы, возможностью возникновения проблем с ресурсами или финансами. Руководствуясь этими соображениями, покупатель может пойти по простому пути и продолжать сотрудничать с прежними поставщиками.

Поставщики, увеличивающие уровень затрат, связанных со сменой поставщика

В прошлом B2B-покупатели неохотно меняли поставщиков, если складывались доверительные взаимоотношения между продавцом поставщика и покупателем компании. На современном рынке во внимание принимаются прежде всего цена и ценность продукции. В конечном итоге покупатель заинтересован в установлении взаимоотношений, выгодных для компании, а не для отдельных лиц.

В интересах поставщика увеличить уровень затрат, связанных с переходом к другим поставщикам, и постоянно работать над вопросом заинтересованности покупателя в сотрудничестве именно с организацией поставщика. Взаимное расположение, транспортные сообщения, взаимосвязанные услуги, продукты и услуги, разработанные с учетом требований заказчика, программы обучения персонала и наличие соответствующего программного обеспечения на уровне компании – все это заставит покупателя задуматься, прежде чем перейти к другому поставщику. Эти затраты могут служить отличным буфером для конкуренции.

Ввиду обязательств стратегического характера, присущих взаимоотношениям в логистической цепочке, затраты, связанные с переходом к новому поставщику, на B2B-рынках будут выше, чем на B2C-рынках.

Пример 4.6

Расходы, связанные со сменой поставщика на рынках информационной технологии

Наиболее ценным активом в современной экономике, основанной на информационных технологиях, является не высокая производительность труда и не сырье. Это – установившаяся база клиентов, лояльность которых обусловлена уровнем затрат, предотвращающих их переход на продукцию других брендов. Затраты, связанные с переходом к другому поставщику, приобрели в настоящее время более важное значение, чем когда-либо ранее, благодаря информационным товарам и услугам, образующим систему. Аппаратное обеспечение требует обеспечения программного, для видеокассет нужны магнитофоны, браузерам нужны серверы, новые технологии требуют временных затрат на обучение. Изменение отдельного компонента зачастую влечет замену других, которые могут вызвать крупные затраты пользователя, связанные со сменой поставщика. Установка нового программного обеспечения во многих случаях предполагает необходимость переподготовки персонала, модернизации и конвертирования накопленных данных или поддержки несовместимых систем. Разработчики и вендоры* или

* Вендор – компания-поставщик бренд-продуктов, сервисов и услуг, под чьей торговой маркой выпускается продукция. – *Примеч. ред.*

продавцы прекрасно осведомлены об этих затратах и ищут способы увеличения расходов, связанных с переходом покупателя к другому поставщику, тем самым замыкая его в пределах своей организации.

Сложности, связанные с принятием решения о покупке на B2B-рынках

- Необходимость анализа покупок, совершаемых регулярно.
- Отсутствие импульсивных покупок.
- Целесообразность совершения всех покупок рассматривается и измеряется другими лицами.
- Систематическое заключение контрактов с поставщиками.
- Наличие высокой степени риска совершения несоответствующей покупки.
- Высокий уровень затрат, связанных с переходом к другому поставщику.
- Слабая юридическая защищенность от принудительного давления со стороны поставщика.
- Использование предпочтительных поставщиков.
- Чем более сложным является решение, тем крупнее единица, ответственная за его принятие.

Сложности, связанные с принятием решения о покупке на B2C-рынках

- Привычные покупки редко подвергаются переоценке.
- Наличие импульсивных покупок.
- Личное разочарование в покупках, которые не устраивают покупателя.
- Отсутствие затрат, связанных со сменой поставщика.
- Единственными экспертами являются группы потребителей.
- Юридическая защита потребителей от давления со стороны поставщика.
- Простая структура единицы, ответственной за принятие решения.

Процесс совершения покупки на B2B- и B2C-рынках

- В принятии решений на B2C-рынках участвуют миллионы отдельных лиц, друзей, семей, приобретающих товары и услуги для собственного пользования, в то время как количество лиц, участвующих в принятии решений на B2B-рынках, ограничивается достаточно узким кругом сотрудников, которые совершают покупки не для себя, а для организации.
- На B2C-рынке существуют множество покупателей и поставщиков, в то время как на B2B рынке они немногочисленны.
- Стоимость B2B-покупок высока и зачастую измеряется миллионами фунтов, в то время как стоимость B2C-покупок относительно низкая.
- Принятие B2B-решений может занимать дни, недели, месяцы и даже годы, тогда как B2C-решения требуют гораздо меньше времени.

- В2В-решения могут повлиять на само существование организации, что редко относится к покупкам, совершаемым на В2С-рынках.
- Количество В2В-покупателей ограничено, зачастую они сосредоточены в небольших географических областях, в то время как В2С-покупателей можно найти повсеместно и в большом количестве.
- В2В-покупатели сейчас более профессиональны, чем когда-либо, и они вправе ожидать столь же профессионального подхода и со стороны поставщиков. Для В2С-потребителей, несмотря на большую информированность по сравнению с прошлым, характерен более низкий уровень осведомленности.
- В2В-решения в основном принимаются на рациональной основе, тогда как В2С-решения, несмотря на присутствие некоторого элемента рациональности, принимаются на основе символических и эмоциональных критериев.
- Единица принятия решения на В2С-рынках, вероятнее всего, будет состоять из отдельных лиц, друзей, знакомых, членов семьи, хотя в ее состав могут также входить такие специалисты, как адвокаты, продавцы, бухгалтеры. Единица принятия решения на В2В-рынках в основном состоит из групп, в состав которых входят директора, менеджеры, компетентные сотрудники, покупатели, другие специалисты организации – бухгалтеры, маркетологи, инженеры и т. д.

Часть 2 В2В-сегментация

■ Зачем сегментировать рынки предприятий?

В предыдущей главе довольно подробно рассматривались многие факторы, оказывающие влияние на покупательские решения существующих и потенциальных потребителей. Мы говорили о том, что эти факторы обуславливают решение организаций-покупателей относительно приобретения различных товаров и услуг в целях удовлетворения их потребностей. В этой главе говорится о том, что четкие маркетинговые стратегии, учитывающие эти факторы влияния, могут планироваться и разрабатываться только при условии полного понимания этих концепций всем персоналом, занимающимся вопросами маркетинга. Этого можно достигнуть посредством разработки товаров и услуг, предлагающих конкретные преимущества, которые удовлетворяют основные потребности каждого отдельно взятого клиента.

Конечно, компании было бы выгодно поставлять один и тот же продукт всем организациям во всех странах. Таким образом, можно было бы достичь значительной экономии на масштабе и более высокого уровня эффективности продаж. Однако такая возможность доступна лишь немногим отраслям и организациям. Напротив, маркетинговая компания заинтересована в производстве продукции, удовлетворяющей конкретные индивидуальные потребности каждого клиента и организации. Во многих случаях эта задача является решаемой и зависит от типа и ценности требуемых преимуществ. На практике некоторые компании достигают конкурентного преимущества благодаря развитию стратегии, обеспечиваю-

шей потребительские выгоды, соответствующие потребностям каждого клиента. Это часто встречается на потребительском рынке, но более характерно для рынка корпоративного. С развитием современных технологий увеличиваются возможности производства продукции и услуг с учетом требований потребителей как на стратегическом, так и на тактическом уровнях.

Однако во многих случаях предложение производственной продукции и услуг, изменяемых в соответствии с различными потребностями каждой организации, неосуществимо и нерентабельно, причем иногда даже не представляется необходимым. Многие компании нуждаются в одних и тех же или схожих продуктах и услугах, и успешная организация должна их идентифицировать и классифицировать. Таким образом, можно провести тщательное изучение групп продуктов и услуг, которые наиболее полно удовлетворяют потребности отдельных организаций и компаний, относящихся к определенному типу. Все клиенты во всех странах мира готовы приобретать продукцию и услуги друг у друга при условии, что эти продукты и услуги удовлетворяют определенные потребности. Это относится и к B2B-, и к B2C-рынкам. Рыночная сегментация разделяет рынки на группы, или кластеры, клиентов на основании практических и значимых критериев, обеспечивая предложение четко определенных выгод каждому клиенту.

■ Сегментация рынка

Необходимость разделения рынка на различные сегменты для предложения продуктов, отвечающих различным потребностям клиентов, заложена в самой основе B2B- и B2C-маркетинга и называется сегментацией рынка. Сила, глубина и ширина потребности в сегментации будут различными в разных отраслях и разных странах в зависимости от часто изменяющихся факторов, которые будут обсуждаться в этой главе далее. Предлагаемые товары и услуги, обладающие преимуществами и выгодами, могут удовлетворить многочисленные насущные потребности только при наличии соответствующей информации обо всем разнообразии.

Стратегическое значение сегментации

Очевидно, что если организация не обладает достоверной информацией о различных потребностях своих клиентов или же, зная их, следит за происходящими изменениями не в должной мере, она не сможет предлагать продукты и услуги, полностью соответствующие их требованиям. Если же компания не способна предложить то, что необходимо ее клиентам, это сделают ее конкуренты, причем во многих отраслях новые технологии значительно облегчают вход на рынок. Тем не менее существует множество примеров, как компании, теряя контакт с базой клиентов и переставая следить за изменениями, происходящими на рынке, продолжает предлагать неподходящую и устаревшую продукцию, невзирая на тревожные сигналы, поступающие с рынка, что неизбежно приводит к неудовлетворенности клиентов и падению уровня продаж (например *IBM, Xerox, British Steel*). Прогрессивно мыслящие менеджеры понимают стратегическую важность подобных знаний и рассматривают различные потребности клиентов и методы сегментации как важнейшие факторы процесса планирования, влияющие на формулу

маркетинга и все ресурсы компании. Это означает, что стратегическая поддержка необходимости понимания рынка и реалистичной и эффективной сегментации должна осуществляться высшим руководством компании, ее старшими менеджерами, активно внедряющими системы, обеспечивающие непрерывный мониторинг процесса и способные гибко реагировать на изменения рыночных условий.

■ Информация, рыночные исследования и сегментация

В самом центре процесса – необходимость обеспечения непрерывного снабжения, новейшей информацией по всем аспектам рынка. Как уже говорилось в главе 3, для сбора и анализа значимой информации о состоянии внешней среды из надежных источников в целях определения и проведения мониторинга моделей покупательского поведения клиентов, определения стратегий конкурентов и мониторинга тенденций развития рынка следует использовать маркетинговую информационную систему. Качество и тип информации будут отличаться в зависимости от поставленной задачи сегментации, носящей стратегический характер. Прежде всего маркетинговая информационная система должна восприниматься всеми как мобильный и важный стратегический инструмент, применяемый для удовлетворения потребностей отдела маркетинга (а не собственных потребностей), обеспечивающий постоянное обновление информации о факторах сегментации.

Сегментация существующих B2B-рынков

Обилие информации о действующих рынках и клиентах ни в коем случае не должно приводить к самоуспокоенности. Компания должна обладать эффективными системами, обеспечивающими сбор информации о жизнеспособности продукции и услуг, предлагаемых существующим сегментам и клиентам. Следует задавать вопросы (например о том, какие продукты покупаются, где они приобретаются и почему) и проводить постоянный анализ тенденций развития рынка и изменений потребностей клиентов. Компании могут поглощать друг друга и сливаться, приводя к переоценке поставщиков. Цели корпоративных клиентов могут изменяться в силу трансформации стратегической ориентации. Покупатели уходят, и на их место приходят новые клиенты, зачастую с иными приоритетами. Могут произойти сдвиги в производном спросе, который будет изменяться по всей логистической цепи, требуя иного подхода со стороны поставщиков; новые партнеры могут прекратить использование старых методов и т. д. Необходима обширная информация, которая может служить основанием для реалистичного прогнозирования и изменения стратегий сегментации, зачастую незначительного, но имеющего важное значение.

Сегментация новых рынков B2B

При сегментации недавно появившихся рынков компании необходимо прибегнуть к самим основам. Этот вопрос будет обсуждаться далее при изучении процесса сегментации. Этот процесс подразумевает проведение поисковых, описательных и несистемных исследований в целях изучения рынка. Сегментация новых рынков подразумевает также использование внутренних ресурсов, проведение

анализа активов, пересмотр заявления о миссии и маркетинговой формуле для обеспечения соответствия продукции требованиям рынка и реалистичной эффективной сегментации.

Сегментация различных B2B-рынков

Разные организации сталкиваются с различными факторами давления. С выборами нового правительства и назначением новых министров меняется государственная политика в области закупок. Подобным образом в благотворительных организациях давление заинтересованных сторон может вызвать переоценку стратегий и последующую замену одной стратегии на другую. Все эти перемены могут привести к изменению подхода поставщика. Успеха добьется та компания, которая обладает необходимой информацией и планом действий на случай непредвиденных обстоятельств, позволяющих оперативно внести изменения в процедуру сегментации с учетом модификаций в сфере покупок.

Сегментация B2B-рынков поможет:

- Определить различные пожелания покупателя.
- Планировать стратегические и тактические подходы, соответствующие каждой потребности клиентов.
- Разработать портфель продуктов и услуг, соответствующих спросу покупателей.
- Сфокусировать внимание менеджеров и сотрудников каждого отдела на потребностях покупателей.
- Создать и поддерживать конкурентное преимущество.
- Обеспечивать непрерывное удовлетворение потребностей заказчиков на высшем уровне.
- Определить потенциальные возможности на существующих рынках.
- Определить перспективную деятельность на необслуживаемых компанией рынках.
- Способствовать повышению уровня продаж, прибыльности и успешной деятельности компании.
- Подготовить всех членов компании к возможным изменениям.
- Добиться в итоге повышения конкурентоспособности компании.

Рассмотрев преимущества продуманной B2B-сегментации, не стоит забывать об ее альтернативе. Если сегментация не проведена, четко ориентированные преимущества и выгоды будут недоступны для компании и клиенты, требующие индивидуального подхода и недовольные предлагаемым уровнем обслуживания, могут решить перейти к другому поставщику, который более внимателен к их потребностям и пожеланиям.

■ Жизнеспособность сегментации

Копать нужно там, где находится золото... если, конечно, речь не идет о простых физических упражнениях.

Капоцци, 2001 год.

По разным причинам не все определяемые сегменты являются подходящими для маркетинга.

Соответствие целям организации

Все организации заинтересованы в нахождении рынков, соответствующих их миссии и маркетинговым целям. Если речь не идет о начале деятельности, когда направление продукции и услуг еще не определено, компании будут стремиться к выявлению сегментов рынка, которые являются подходящими для уже конкретных продуктов и услуг. Они будут определять также рынки, которые отвечают их маркетинговому потенциалу в таких областях, как технология, уровень квалификации персонала, возможности дистрибуции, продаж и продвижения продукции.

Необходимый масштаб для обеспечения прибыльности

Для того чтобы быть привлекательным и прибыльным для организации, определенный сегмент рынка должен быть достаточно крупным. С помощью исследования вполне можно определить рынки узкой специализации, но для крупной компании изготовление и продажа продукции не будут прибыльными, если эти рынки состоят всего лишь из одной-двух компаний. Подобным образом на некоторых рынках может существовать спрос на определенные товары и услуги, но он не подтвержден достаточной денежной массой, например спрос на компьютерное оборудование в развивающихся странах.

Нишевые рынки

Несмотря на вышесказанное, необходимо помнить о следующем: то, что является неприбыльным для таких крупных компаний, как *Procter & Gamble* и *Whirlpool*, может быть прибыльным для небольшой компании. Речь идет о так называемых нишевых рынках. В свое время *Ford* прекратил производство спортивных автомобилей с мягким верхом из-за низкого спроса, обусловленного небольшим размером рынка. Таким образом была оставлена ниша для таких компаний, как *Lotus* и *Morgan*. Мелкие конкурирующие организации, предлагая выгодные условия, оперативно привлекают клиентов, которых не удовлетворяет сотрудничество с крупными компаниями.

Пример 4.7

Привлечение средств сексуальных меньшинств

Один известный бизнесмен и политик, представитель нетрадиционной сексуальной ориентации, сделал имя и состояние, определив нишевый рынок продажи страховых полисов гомосексуалистам, некоторым из которых было

отказано в страховании большинством компаний-страховщиков из-за опасений, связанных с ВИЧ- и СПИД-инфекциями.

Измерение рынка

Рассматривая потенциальные рынки, компания должна быть способна определить размер различных групп клиентов и доступ к потенциальному спросу на каждом сегменте. Если компания не может распознать количество потенциальных клиентов и назвать их число – тысяча или миллион, она не сможет прогнозировать продажи, расходы и прибыль и будет не в состоянии разработать на основании полученных данных маркетинговый план.

Ресурсы

Организация располагает также ограниченными ресурсами, потенциал которых определяется ее размером и базой активов. Возможности сегмента рынка могут быть определены, но организация может не иметь достаточных ресурсов для того, чтобы воспользоваться предлагаемыми преимуществами. Исследования могут выявить потребность в более дорогих и высококлассных продуктах, которые компания не способна производить, поскольку у нее нет необходимых финансовых средств для покупки более сложного оборудования, обязательного для производства такой продукции.

Этические и моральные аспекты

Все большее влияние на деятельность многих компаний приобретают факторы-ограничители морального характера. Корпоративное заявление о миссии или декларация, накладывая ограничения на расширение деятельности в определенные сферы, могут многое рассказать о планах компании в ведении бизнеса. *Co-operative Bank* провел серию рекламных акций, заявляя о том, что не будет инвестировать средства своих вкладчиков в деятельность, которая носит политически или этически сомнительный характер. *Body Shop* при проведении мероприятий по связям с общественностью и рекламных кампаний в своих торговых точках придерживается тех же моральных принципов. Этим обусловлен отказ от инвестирования средств в организации, которые могут быть связаны с вырубкой тропических лесов или уничтожением озонового слоя, а также в страны с недемократическими режимами.

Пример 4.8

Компании, основывающие свою деятельность на этических принципах

Co-operative Bank в Соединенном Королевстве придерживается определенных моральных принципов, что положительно сказывается на ценности предлагаемых им услуг, и в настоящее время проводит рекламную кампанию, заявляющую о высочайшем классе своего продукта. Далее банк сообщает о том, что отказывается вести дела с компаниями, которые функционируют на рынках,

сомнительных с точки зрения морали. Банк заявляет, что в своей деятельности он придерживается принципов соблюдения интересов клиентов и этических основ.

Юридический аспект

Подобным образом вход на некоторые сегменты рынка является ограниченным юридически, хотя необходимо учитывать отличия в законодательствах разных государств. Например, в Голландии можно приобрести марихуану, чего нельзя сделать в Соединенном Королевстве, где запрещена также и реклама наркосодержащих веществ. Сдерживающие факторы этического и юридического характера могут ограничивать маркетинг и рекламу и в других областях. Например, это касается рекламы алкогольных и табачных изделий, направленной на детей, наркотиков, которые не используются в медицинских или промышленных целях, продажи мебели и одежды с высоким уровнем возгорания, торговли животными в медицинских или военных целях. Переход в другие сегменты может стать предметом расследования Комиссии по конкуренции из-за опасений, связанных с формированием монопольного рынка.

Пример 4.9

Моральная дилемма

Начиная с основания в 1976 году организация *Animal Liberation Front* провела сотни атак на тех, кого называет «законной целью». Методы борьбы, применяемые организацией, становятся все более изощренными, возрастает уровень насилия. В 1984 году рейд, совершенный на исследовательскую станцию *Unilever*, привел к уничтожению компьютерного оборудования. После предположения о неправомерном обращении с животными при проведении исследований в 1989 году против Бристольского университета был организован теракт. В 1999 году кампания переключилась на лабораторию *Huntington Life Sciences* (Кембриджшир), и с тех пор предпринимались неоднократные попытки прекратить деятельность организации. Лаборатория утверждала, что использует животных для проведения медицинских экспериментов, результаты которых, в конечном итоге, окажут положительное воздействие на лечение болезней и продлят человеческую жизнь. *ALF* подобные доводы не убедили, и 500 демонстрантов продолжают оставаться перед зданием, имена и адреса сотрудников опубликованы в Интернете, проводятся поджоги автомобилей, происходят нападения на старший персонал лаборатории. Что выглядит еще более устрашающим, предпринимаются действия, направленные против лиц, оказывающих *HLS* финансовую поддержку, а также против клиентов организации, что негативно повлияло на ее деятельность и привело к возникновению сомнений в ее прибыльности. Подобная ситуация вынудила правительство оказать поддержку организации и сделать беспрецедентный шаг – открыть счет для компании в *Bank of England*.

Основа сегментации

Не существует единого способа сегментации корпоративного рынка, существующие методы многочисленны и разнообразны. Используя исследования, менеджер по вопросам маркетинга может определить, как, где и почему покупаются продукты и услуги, и при сегментации воспользоваться методом, который с большей вероятностью приведет к получению оптимальных результатов и будет являться основой проводимого процесса. Эта основа, несомненно, будет различаться в зависимости от отрасли, типа продукта, классификации клиента. Наряду с возрастающими требованиями организаций в отношении выбора, вместе с развитием способности конкурирующих организаций предоставлять все персонализированные услуги с целью удовлетворения вышеуказанной потребности, основа сегментации постоянно фрагментируется и разбивается на еще большее количество категорий. Фрагментация рынка, однако, вряд ли достигнет уровня интенсивности потребительских рынков по причинам, которые обсуждаются ниже. Двадцать лет назад рынок финансовых услуг разделялся на две или три простые единицы, сейчас их насчитывается более 100.

Использование более чем одной переменной

В отношении основных типов продуктов в качестве основы сегментации используется только один метод. Примером может служить корпоративный рынок кофейных зерен или каучука, который, вероятно, будет сегментироваться по признаку географического местоположения, например Лондон, Нью-Йорк, Париж и т. д. Компания, которая занимается исключительно производством спецодежды, может проводить сегментацию только по размеру, но организации, скорее всего, будут использовать и другие методы, такие как тип отрасли (например строительная или автомобильная промышленности) или же принадлежность к государственному или частному секторам.

Чем сложнее продукт, рынок или клиент, тем больше вероятность использования двух, трех и более переменных, используемых в процессе сегментации. В зависимости от бизнес-сектора и клиента одна переменная будет, по-видимому, более важна, чем другая. Если рассматривать в качестве примера автомобильную промышленность, рынок может быть сегментирован следующим образом: отрасль (услуги или производство), тип продукта (высокая или низкая ценность), уровень требуемого обслуживания (коммерческие звонки один раз в неделю или один раз в месяц).

Пример 4.10

Volvo

Volvo сегментирует B2B-рынок следующим образом: международные продажи – автомобили для туризма, дипломатической службы, бронированные автомобили, аварийные, служебные, полицейские, обслуживающие, такси, автомобили скорой помощи, катафалки, лимузины, автомашины, выполненные в соответствии с требованиями заказчика. (www.volvocars.com)

Сегментация на B2B- и B2C-рынках

Сегментация на B2B-рынке коренным образом отличается от сегментации потребительских рынков. B2B-продукты классифицируются в соответствии с их использованием, в то время как B2C-продукты систематизируются в зависимости от того, как они приобретаются.

Несмотря на поверхностное сходство, основные причины и методы сегментации на B2B-рынках обычно значительно отличаются от основных методов и причин сегментации B2C-рынков, что объясняется ниже.

Сегментация на потребительских рынках

Потребительские рынки состоят из множества отдельных клиентов во всем мире, покупающих товары и услуги для личного потребления и бытовых нужд. Маркетолог, занимающийся вопросами потребительского рынка, прежде всего заинтересован в определении пожеланий и потребностей отдельных покупателей и разделении рынка на прибыльные и значимые сегменты и группы, отражающие этот спрос. Результаты исследований свидетельствуют о том, что более 70% населения покупают продукты и бренды преимущественно по эмоциональным и символическим причинам, а не руководствуясь рациональными соображениями. Эти различия определяют существенную разницу между сегментациями потребительского рынка и рынка корпоративного в отношении используемых исследований, категорий сегментации и производимых продуктов и брендов. Потребительский рынок может быть сегментирован на следующие категории:

- Географические – местожительство людей.
- Демографические – формирование категорий населения и соответствующие тенденции.
- Социоэкономические – возраст, пол, вероисповедание, социальный статус, род занятий, семейное положение и пр.
- Поведенческие – активные пользователи, потребители, переключающиеся на другие бренды, клиенты, отказавшиеся от услуг, пользователи, исполняющие определенные роли.
- Психографические – интроверты/экстраверты, стремящиеся к власти, с высоким и низким уровнем приоритетов и т.д.
- Классификация по группам в соответствии с мнениями и отношениями, интересами, видами деятельности.

Пример 4.11

Сегментация Volvo на потребительском рынке

Volvo предлагает следующие модели, направленные на различные рыночные сегменты в соответствии с возрастом, полом, уровнем дохода, образом жизни: S40, S60, S80, V40, V70, XC70, XC90, C70 с откидным верхом. Предлагаются сотни вариантов всего модельного ряда.

Сегментация на B2B-рынках

B2B-маркетологи занимаются маркетингом и продажей товаров и услуг организациям и корпоративным покупателям, которые в дальнейшем используют их в целях ведения деятельности. B2B-маркетологи заинтересованы в сегментации рынка в соответствии с пожеланиями и потребностями корпоративных клиентов. Несомненно, решения о покупках принимаются отдельными лицами, на предпочтения которых иногда оказывают влияние причины эмоционального характера, но в отличие от потребительского рынка большинство принимаемых решений основываются на объективных профессиональных потребностях. Существует множество других отличий (часть из них обсуждалась в предыдущих главах), о которых будет говориться на протяжении всей книги, как и об уникальной природе B2B-маркетинга.

Приступим к изучению аспекта сегментации B2B-рынков. В отличие от B2C-рынков сегментация B2B-рынков обычно не основана на потребностях и пожеланиях отдельных клиентов или групп потребителей. Вероятнее всего, в основе сегментации будут лежать потребности отдельных организаций и отрасли.

Часть 3 Методы сегментации B2B-рынков

Ниже обсуждается множество способов сегментации B2B-рынков, позволяющих добиться максимальной эффективности. Выбранные методы, в конечном итоге, будут отражать цели компании, ее ресурсы и рыночные возможности. Способы оценки рассматриваемых методов сегментации обсуждаются в главе далее.

■ Макро- и микросегментация

Организации имеют обыкновение сегментировать B2B-рынки в соответствии с макро- и микрорыночными факторами. Макросегментация использует факторы, отличающие один сектор от другого, отрасли, типы организаций. Микросегментация основана на процессе, учитывающем решения о покупке и поведение лиц, участвующих в их принятии. Движущей силой, определяющей выбор между двумя подходами, в данном случае является их использование, обеспечивающее поставщику дополнительную стоимость, которую он может предложить корпоративному клиенту.

■ Макросегментация

Представляется целесообразным определить макрометоды рыночной сегментации и лишь после анализа и изучения более широких рынков и выбора сфер, обладающих наивысшим потенциалом, переходить к анализу более мелких областей. Начнем с изучения макроокружения. Процесс макросегментации выглядит следующим образом:

1. Промышленные и/или потребительские рынки.
2. Географическая сегментация.
3. Отрасли производства, услуг или сельского хозяйства.

4. Сегментация на основании принадлежности к государственному, частному или некоммерческому секторам.
5. Сегментация в зависимости от размера компании (мелкая, средняя, крупная).
6. Сегментация по предлагаемой продукции и услугам.

1. Промышленные и/или потребительские рынки

Практически первым решением, которое должна принять организация, является решение о том, входит ли в планы организации деятельность как на потребительском, так и на корпоративном рынках. Как уже говорилось, между рынками существуют значительные различия, обуславливающие потребность в отличных стратегиях и ресурсах. Некоторые компании работают на обоих рынках, другие предпочитают осуществлять деятельность на одном из них. Например, *IBM* производит компьютерные системы и для B2B, и для розничного рынка, *Dulux* продает краску как строительной промышленности, так и конечному потребителю. При сотрудничестве с двумя рынками в компании, как правило, существуют отдельные подразделения, ответственные за работу с каждым из них, причем работа организована таким образом, что учитываются потребности и B2B-, и B2C-рынков. Необходимо уделять особое внимание вопросу сокращения любого потенциального соперничества между клиентами, избегая таким образом разрушительного внутреннего конфликта.

Стандартная промышленная классификация

Как уже обсуждалось в главе 1, все страны с современной экономикой в настоящее время систематизируют отрасли в соответствии со стандартной системой классификации, что в значительной мере облегчает определение и понимание. Это позволяет правительствам проводить исследования и создавать базы данных, содержащих информацию относительно того, как управляются отрасли, находятся они в упадке или же на стадии развития под руководством государственной политики в социальной сфере и области экономики. Подобный подход позволяет составить представление о настоящих тенденциях и существовавших в прошлом в отдельных отраслях, а также прогнозировать развитие событий в будущем. Предпринимаются попытки стандартизации этой системы на мировом уровне, которая позволила бы провести эффективное сравнение отраслей различных стран.

Подобная информация является бесценной для поставщиков и по мере поступления все большего объема сведений из частного сектора помогает им в выборе сегмента и разработке верных стратегий сегментации в будущем. Многие компании специализируются в конкретных отраслях, например строительстве, и для них в неблагоприятные времена крайне сложно переключиться на деятельность в другой сфере. Для других компаний, например предоставляющих компьютерные услуги, при возникновении соответствующих возможностей переход в другую отрасль представляется менее проблемным.

Пример 4.12

Северо-американская промышленная система классификации

11	Сельское, лесное, рыбное и охотничье хозяйства
21	Горная промышленность
22	Коммунальные услуги
23	Строительство
31–33	Производство
42	Оптовая торговля
44–45	Розничная торговля
48–49	Перевозки и хранение на складах
51	Информационные услуги
52	Финансы и страхование
53	Недвижимость, аренда, лизинг
54	Профессиональные, научные и технические услуги
55	Управление компаниями и предприятиями
56	Администрирование, поддержка, организация сбора и утилизация отходов, восстановление
61	Услуги в сфере образования
62	Здравоохранение и социальное обеспечение
71	Искусство, развлечения, отдых
72	Предоставление жилья и питания
81	Другие услуги (за исключением управления на государственном и местном уровнях)

2. Географическая сегментация

Географические области, которые может обслуживать компания, обсуждаются менеджерами высшего звена на ранней стадии процесса сегментации. В некоторых случаях решение будет очевидным, например когда отрасли сосредоточены в определенных областях (Силиконовая долина в Калифорнии или автомобилестроительная промышленность в Сандерленде). Вопрос о близком местоположении поставщика по отношению к клиенту связан также с проблемами логистики, такими как уровень затрат, хрупкость продукции и сроки поставок. Размер компании также имеет значение, поскольку небольшая компания обычно обслуживает меньший по размеру, возможно, локализованный регионально рынок в отличие от крупной компании, работающей на мировом уровне.

Географические сегменты

B2B-компании могут сегментировать рынок географически следующим образом:

- Регион (например север).
- Город (например Манчестер).
- Международный или глобальный (к примеру осуществлять деятельность, находясь в собственной стране, или учреждать филиалы за границей).
- Страна (например Япония).
- Торговый блок (например Европейский союз).

- Торговая область (например страны Тихоокеанского бассейна) или континент (например Африка).
- Развитые или развивающиеся страны (например Германия или Вьетнам).

Размер, тип и сектор отрасли влияют на выбор географических рынков, так же, как и цели и стратегии компании, экономические и рыночные условия. Несомненно, так же, как и в случае других методов сегментации, перед тем как будет сделан выбор, необходимо провести тщательный анализ среды.

Сосредоточенность

Компании, осуществляющие деятельность в одной и той же отрасли, могут группироваться в определенной географической области по многим причинам:

- Движению товаров и услуг может благоприятствовать инфраструктура; примером могут служить компании, сконцентрированные вокруг лондонской кольцевой дороги М25.
- На рынке появляется крупная компания, за ней следуют более мелкие, взаимодействуя и образуя симбиоз, или же продажа и приобретение соответствующих товаров и услуг упрощаются за счет их близкого расположения.
- Потенциальным покупателям известно, где искать проверенную продукцию или определенный вид товаров и услуг. Чем больше компаний группируется вместе, тем сильнее тенденция к созданию ниши и предоставлению уникальных продуктов и услуг крупным мультинациональным соседям.

Пример 4.13

Силиконовая долина

В 1990-х годах Силиконовая долина, как называют центр высоких технологий экономики США, расположенная между Сан-Франциско и Сан-Джоуэ, Калифорния, переживала бум, связанный с ростом таких компаний, как *Apple*, *Intel*, *Oracle* и *Hewlett-Packard*. Но в 2001 году, по оценкам, количество рабочих мест здесь сократилось на 25 тысяч, что произошло первый раз за последние девять лет. В 2001 году прекратили деятельность 537 интернет-компаний, в два раза больше, чем в предыдущем году. Однако с развитием новых технологий ожидается повторный рост сосредоточенности компаний.

Географическая сегментация на B2B- и B2C-рынках

И B2B-, и B2C-организации сегментируют рынки, но в силу определенных факторов данным процессам присущи определенные различия. На B2C-рынках существуют миллионы потребителей, распределенных по территории всей страны. Сегментация здесь обычно проводится по демографическому признаку и плотности населения в соответствии с целевыми рынками и продаваемой продукцией. Таким образом, учитывается концентрация населения в городах и регионах. На B2B-рынках потребители не так многочисленны, и сегментация будет проводиться в соответствии с концентрацией отрасли, местоположением отдельной компании и точками контакта с клиентами. Те же различия характерны и для зарубежных рынков.

3. Отрасли производства, услуг и сельского хозяйства

Существует ряд продуктов и услуг, в равной степени востребованных как производственным сектором, так и сектором услуг, и некоторые поставщики в состоянии предложить обоим секторам продукцию, разработанную с учетом индивидуальных требований заказчика. Вместе с тем существует множество организаций, выдвигающих особые требования, и ряд товаров и услуг, изготавливаемых специально для этих отраслей, например крупные объемы стали и первичных металлов, меди, проволочных изделий, резины, стекла, транзисторов, электрического оборудования, станков, оборудования для производства и обработки пищевых продуктов, радио- и телеприемников, оборудования для систем связи и т. д. предназначены для продажи представителям производственного сектора. Аналогично существуют организации, изготавливающие торговое оборудование и электротовары для точек розничной продажи, тренажеры для спортивных заведений, продукцию для общепита, оборудование для производства алкогольных напитков и т. д., для дальнейшего сбыта в отрасли услуг.

Как для производственного сектора, так и для сектора услуг выбор сегмента обусловлен квалификацией поставщика, ресурсами, портфелем товаров, определенными рыночными возможностями.

Сегментация по отраслям услуг

Более 75% ВВП Великобритании приходится на отрасли услуг, и этот показатель растет с каждым годом. В США свыше 80% ВВП поступает от деятельности, осуществляемой в этом секторе. Несмотря на значительное перемещение производства из развитых стран в развивающиеся, доля сектора услуг в ВВП по сравнению с производственным сектором продолжает возрастать, причем иногда с очень низкой отметки (Китай – 35%, Таиланд – 31%, Мексика – 56%). Ввиду подъема в отрасли услуг и спада в производственном секторе все больше организаций специализируются на предложении продукции B2B в сфере услуг. Ниже перечислены наиболее важные секторы услуг:

- финансы
- отдых
- право
- туризм
- коммуникации
- досуг
- гостиницы, рестораны, бары, кейтеринг
- электро-, газо- и водоснабжение
- недвижимость, аренда и лизинг
- образование
- консалтинг
- прочие услуги социального и личного характера
- транспорт и хранение
- ремонт

- государственное администрирование и оборона
- оптовая и розничная торговля
- здравоохранение и социальная работа.

Поставщик может предлагать свою продукцию как в одном, так и в нескольких из упомянутых секторов. Многие организации специализируются в одной из данных областей, например в сфере образования, отдыха и туризма, транспорта и т.д. Как правило, маркетинговый подход, выбираемый поставщиком, варьируется в зависимости от особенностей данного сектора.

Сегментация по отраслям промышленности

Несмотря на спад в сфере услуг по сравнению с производственным сектором, по показателям 2001 года промышленность Великобритании все еще составляла около 20% национальной экономики (60% от этой доли – экспорт в страны ЕС), а количество работников, занятых в данной области, – около четырех миллионов. В США эта разница еще более заметна: доля промышленности составляет 18%, а услуг – 80%. С другой стороны, промышленность Японии все еще удерживает позиции на отметке 35% (по сравнению с 63% сектора услуг). Многие поставщики производят продукцию и услуги, связанные с промышленностью, и автоматически относятся к этим рынкам. Как и в отрасли услуг, одни поставщики могут реализовывать свою продукцию в нескольких секторах, а другие – только в одном. Отрасли промышленности классифицируются в соответствии со следующими SIC-кодами:

Промышленность (SIC-код 20-39)

- продукты питания и сопутствующие товары
- табачное производство
- текстильная продукция
- одежда и прочие текстильные изделия
- лесоматериалы и изделия из древесины
- мебель и фурнитура
- бумажная продукция и сопутствующие товары
- печать и издательское дело
- химикаты и сопутствующие товары
- нефтепродукты и угольная продукция
- резина/разнообразная пластиковая продукция
- кожа и изделия из кожи
- изделия из камня, глины, стекла и бетона
- первичные металлы
- сборные изделия
- металлопродукция
- промышленное и коммерческое оборудование и компьютерная техника

- электрооборудование и комплектующие
- транспортное оборудование.

Как и в случае с маркетингом B2B, в секторе услуг к выбранной отрасли промышленности могут быть применены различные маркетинговые подходы.

Сельское хозяйство

В наиболее развитых странах масштабы сельскохозяйственной отрасли незначительны по сравнению с двумя главными секторами, обозначенными выше. В Великобритании они составляют 1%, в США и Японии – по 2%. В некоторых странах, в том числе развивающихся, они намного значительнее. 50% населения Китая все еще занято в сельском хозяйстве, хотя сельскохозяйственная продукция составляет всего 15% ВВП. 67% населения Индии (25% ВВП) работает в сельском хозяйстве и 18% в секторе услуг (согласно оценкам 1995 года).

Изменения в промышленном секторе

В последние 50 лет в привычных сферах деятельности населения развитых стран наблюдается громадный сдвиг от производственного и сельскохозяйственного секторов к сектору услуг. 80% населения США работает в настоящее время в сфере обслуживания. В Великобритании – 70%, и тенденция усиливается. На протяжении этих лет такой сдвиг имел грандиозное значение для B2B-поставщиков. Компании вынуждены были предлагать новые преимущества либо выходить из бизнеса, позволяя новым компаниям занять их место, так как доля производственного сектора уменьшалась, а сектора услуг увеличивалась.

4. Сегментация на основе принадлежности к государственному, частному или некоммерческому секторам

Некоторые организации поставляют товары и услуги по всем деловым секторам, осуществляя продажи в коммерческом, некоммерческом, институциональном и государственном секторах. Другие компании специализируются только в одной области, может быть, на продажах медицинского оборудования лечебным учреждениям или предоставлении консультационных услуг благотворительным организациям. Поскольку организационные задачи, политика закупок и достоинства продукта в государственном и частном секторах зачастую различны, используемый покупателем подход должен соответствовать этим разным нуждам.

Так как в государственном секторе тратятся государственные деньги, процессы и процедуры закупок практически всегда более тщательны и бюрократичны, чем в частном секторе, поскольку участвуют множество заинтересованных сторон и все деловые операции должны проводиться честно и прозрачно. Процедуры, которые необходимо преодолеть для осуществления продаж, могут представлять для поставщика определенные сложности. Такие же трудности могут возникнуть и в некоммерческом секторе, поскольку предприниматели, обеспечивающие доходы, возражают против расходования средств на услуги поставщика, кажущиеся при поверхностном рассмотрении излишествами.

В некоторых странах наблюдается растущая тенденция к партнерской работе организаций, принадлежащих к государственному и частному секторам.

Сегментация на основе сектора

- *Государственный* – правительство, учреждения, министерства, неправительственные органы.
- *Частный* – малые, средние и крупные компании; открытые акционерные общества, партнерства, индивидуальные предприниматели.
- *Некоммерческий* – благотворительные организации, ассоциации, общества взаимопомощи.

Маркетолог должен различать давление, оказываемое на закупщика, и мотивы в частном, государственном и некоммерческом секторах.

Пример 4.14

Закупки в государственном секторе

Пользователями *Vodafone* в Великобритании должны стать медработники, военнослужащие и сотрудники муниципалитетов, после того как телекоммуникационный гигант заключил сделку на поставку мобильных телефонов правительству. Правительство объявило о подписании первого стратегического партнерского соглашения, согласно которому более 100 тысячам сотрудников государственного сектора могут быть предоставлены мобильные телефоны. Сделка является первой в серии стратегических партнерских соглашений, о которых должно быть объявлено Управлением по коммерческим вопросам в правительстве.

5. Сегментация на основании размера компании (малый, средний или крупный)

Не существует четкого определения того, что мы называем малой, средней или крупной компанией, и эти понятия отличаются в разных отраслях и для разных предприятий. Организация, являющаяся крупной для одного поставщика, может оказаться малой для другого. Так же отличаются и методы измерения размера – от числа сотрудников и числа квалифицированного персонала в определенной сфере до объема продаж, товарооборота и уровня получаемой прибыли. Оценка также может основываться на сумме закупок, которые компания делает в течение года, сумме закупок, сделанных в определенных категориях продуктов, или, возможно, на размере среднего заказа. 90% британских предприятий относятся к категории малых и средних (SME, малые и средние предприятия), но свыше 90% общего делового оборота приходится на 10% крупнейших компаний (см. рис. 4.4 и 4.5). Размер можно оценить при помощи следующих методов.

	Микрокомпании	Малые	Средние	Крупные
Количество сотрудников	<10	10–50	51–250	>250
Товарооборот		до 7 млн евро	7–40 млн евро	>40 млн евро

Рис. 4.4. Определение ЕС для микрокомпаний, малых, средних и крупных организаций

	млн долларов	Кол-во сотрудников
1. <i>Exxon Mobil</i>	210 392	123 000
2. <i>Wal-Mart Stores</i>	193 295	1 244 000
3. <i>General Motors</i>	184 632	386 000
4. <i>Ford Motors</i>	180 598	345 991
5. <i>Daimler Chrysler</i>	152 446	416 500
6. <i>Royal Dutch/Shell Group</i>	149 146	90 000
7. <i>General Electric</i>	129 417	313 000
8. <i>Mitsubishi</i>	124 283	нет данных
9. <i>Itochu</i>	109 068	нет данных
10. <i>Toyota Motors</i>	106 952	214 630

Рис. 4.5. Ведущие десять компаний мира по доходам и количеству сотрудников

- Малые, средние, крупные организации
- Количество сотрудников, уровень их квалификации
- Объемы продаж, товарооборот, прибыль
- Итог баланса
- Годовые закупки
- Средний размер заказа, средний размер заказа по специальным категориям
- Добавленная стоимость по производству
- Добавленная стоимость по услугам.

Чтобы относиться согласно определениям ЕС к категориям малых и средних предприятий или микропредприятий, компания должна удовлетворять критериям, касающимся количества сотрудников и одному или двум финансовым критериям, то есть суммарному товарообороту или итогу баланса. Кроме того, компания должна быть независимой, а это означает, что менее 25% могут принадлежать одному предприятию или совместно нескольким предприятиям, не подпадающих под определение малого или среднего предприятия или микропредприятия, какое бы из них ни применялось. Пороговые значения товарооборота и итогов баланса регулярно корректируются с учетом изменяющихся экономических факторов в Европе (обычно один раз в четыре года).

6. Сегментация по предлагаемой продукции и услугам

Коммерческое предприятие можно разделить по трем категориям: пользователи, основные изготовители оборудования, а также дилеры и дистрибьюторы.

Пользователи

Пользователи-потребители на деловом или потребительском рынке закупают такие продукты, как автоматизированные системы производства, компьютерные системы, фотокопировальные устройства и т.д.

Основные изготовители оборудования

Основные изготовители оборудования закупают промышленные продукты для внедрения в собственную продукцию и последующей продажи ее на деловых или потребительских рынках. Так, компания *Ford* закупает ветровые стекла у компании *Pilkington Glass*, а осветительную арматуру у *Lucas*.

Дилеры или дистрибьюторы

Дилеры или дистрибьюторы закупают промышленные товары для продажи их пользователям и основным изготовителям оборудования, делая в процессе незначительные добавления к основному продукту или ничего не меняя. Дистрибьютор совершает закупки по всему миру, имеет запасы, принимает наименования, предлагает выбор и доставляет продукты предприятиям.

Типы требуемых товаров

После классификации и сегментации потребителей, составляющих деловой рынок, мы должны задаться вопросом: какого рода товары им требуются и как осуществляется сбыт каждого типа.

Сырье и промышленные материалы и детали

Сырье и промышленные материалы и детали – это товары, которые становятся частью конечного продукта. Сырьем могут служить зерна кофе, бобовые, картофель, клубника, яблоки, если это производитель продуктов питания, или же сталь, резина, кожа, если это автомобильная отрасль. Промышленными материалами и деталями для пищевого производства могут быть различные тара, упаковка и этикетки, а для автомобильного – аккумуляторы, гайки, болты и тормозные колодки.

Средства производства

Средства производства включают долгосрочные предметы инвестиций, поддерживающие производственный процесс, например заводы, офисные здания, стационарное оборудование и транспорт. В конце года стоимость этих товаров амортизируется в соответствии с производственными затратами.

Поставки и услуги

Поставками и услугами являются товары, приобретенные для обеспечения операций организации. К ним относятся, например, бумага для фотокопировального устройства, административные бланки, такие средства для проведения обслуживания и ремонта, как краска и очищающие материалы. Кроме того, они включают использование связанных с энергопотреблением услуг, таких как отопление и освещение, а также обслуживание компьютеров, логистику, обработку платежных

ведомостей и операции по продовольствию. Стремясь к повышению эффективности и снижению затрат, все больше компаний сегодня прибегают к аутсорсингу многих услуг, выполняемых ранее собственными силами.

Организации на сегментных рынках B2B и B2C в соответствии с продаваемыми продуктами и услугами.

Практика макросегментации

Ранее мы выяснили, что обслуживать все секторы и все организации на любом отдельном рынке могут далеко не все крупные организации. Поэтому необходимо сегментировать рынки и расставлять приоритеты. Итак, каким образом организация, впервые выйдя на рынок, выбирает предприятие, к которому следует обратиться в первую очередь. Для начала поставщик должен иметь ресурсы, финансы, квалификацию, технологии, продукты и услуги. У него должны быть также корпоративные и маркетинговые задачи, которых он должен достигать. Это ограничит рынки, которые компания может рассматривать для своих маркетинговых операций B2B. Разумеется, это не мешает компании постоянно искать рынки для будущих стратегических направлений, поскольку если возможности определены, то ресурсы, как правило, могут быть получены для использования этих преимуществ, если время позволяет осуществить стратегическое планирование.

При таких ограничениях компания может рассчитывать провести сегментацию рынка в соответствии с обозначенными выше стадиями. На каждой стадии необходимо собирать информацию, проводить маркетинговый анализ и пытаться определить потенциальный спрос. Чем более ранней является стадия, тем шире будут исследование и анализ. Также все это будет менее дорогостоящим в перечислении на затраты, связанные с видом сбора информации. Это достаточно подробно обсуждалось в предыдущей главе, посвященной прогнозированию спроса.

■ **Микросегментация**

После того как определены макросегменты, можно провести дальнейшее разделение групп на более мелкие микросегменты, основанные на организационном, групповом и индивидуальном поведении. Организация может провести микросегментацию на стратегическом или тактическом уровнях, предоставив решение задачи менеджерам и команде по продажам. Принятое решение зависит от того, насколько важной эта задача является для компании. То, что может быть несущественным для одного клиента, представляет важность для другого.

Сегментация B2B в соответствии с организационным покупательским поведением

Всем организациям присущ четко выраженный стиль поведения, что более подробно рассматривается в последующих главах. Ниже приведены основные формы бизнес-поведения, которые могут оказывать важное воздействие на ситуацию совершения покупки и необходимость сегментации:

1. Настоящий пользователь, пользователь в прошлом или потребитель, не пользующийся продукцией.
2. Активный, средний или пассивный пользователь.
3. Централизованное или децентрализованное приобретение.
4. Пользователь единого источника или пользователь многих источников.
5. Клиенты общенационального масштаба.
6. Партнерские и непартнерские отношения.
7. Взаимовыгодные отношения.
8. Выгоды, предлагаемые продукцией.
9. Покупатель, совершающий одноразовые покупки.
10. Покупатель, совершающий повторные покупки.
11. История платежей.

Настоящий пользователь, пользователь в прошлом или потребитель, не пользующийся продукцией

Так же, как и клиенты на существующих рынках, всегда будут существовать компании, которые могли пользоваться продукцией или услугами в прошлом, но не приобретают их в настоящий период. Всегда будут существовать компании, которые по определенным причинам их не приобретали никогда. Это может служить прибыльным источником для новых сегментов и информационных систем, и следует установить соответствующее программное обеспечение в рамках маркетинговой информационной системы, позволяющее отслеживать возможность совершения покупок клиентами, делавшими их в прошлом, и разрабатывать целевые маркетинговые предложения, которые могут привести к продажам.

Активный, средний или пассивный пользователь

У многих компаний есть активные клиенты (правило Парето, согласно которому 80% прибыли компания получает от 20% своих клиентов). Очевидно, что необходимо разрабатывать схемы управления взаимоотношениями с потребителями, направленные на создание и укрепление связей с лояльными и крупными клиентами компании. Покупателей, которые являются наиболее прибыльными, можно определить посредством обработки данных.

Централизованное или децентрализованное приобретение

Стратегия сегментации определяется также подходом (централизованным или децентрализованным) клиента к совершению покупок. Если клиент совершает покупки централизованно, все продажи идут через головной офис и необходимо использовать соответствующий подход. И наоборот, если подход децентрализован, необходимо использовать различные подходы к продажам в отношении всех подразделений, занимающихся совершением покупок.

Пользователь единого источника или пользователь многих источников

Следуя принятой политике, некоторые компании могут покупать продукцию и услуги только у одной организации, другие – у многих. Поставщик всегда стремится убедить клиента, который пользуется услугами многочисленных органи-

заций, приобретать продукцию исключительно у его компании (мотивируя это уникальным обслуживанием?), а клиент, пользующийся одним источником, должен быть вознагражден за свою постоянную лояльность.

Клиенты общенационального масштаба

Многие крупные компании совершают покупки для всей организации централизованно через головной офис. Это может касаться общей процедуры размещения заказов, обсуждения цен, заказов продукции отдельными подразделениями в необходимых им объемах и сроках. В любом случае покупающая компания обладает статусом клиента общенационального масштаба и ситуация предполагает необходимость обращения к менеджеру по маркетингу высшего звена (часто директору по продажам или маркетингу в зависимости от стоимости покупки).

Партнерские и непартнерские отношения

Наряду с логистическими цепочками у многих ассоциаций существуют еще и корпоративные взаимоотношения. Это может быть формальное партнерство, совместное предприятие, стратегический альянс или же устные соглашения менее формального характера, основанные на простой договоренности. Многие вертикальные партнерские взаимоотношения в сфере поставок связаны с ресурсами стратегического характера, предусматривающие схемы совместного управления, такие как эффективный отклик потребителя и взаимобмен электронными данными. Это оказывает дополнительное влияние на процесс сегментации в зависимости от стратегической важности и влияния взаимоотношений.

Взаимовыгодные отношения

В отличие от потребительского рынка компании зачастую являются и покупателями, и продавцами товаров и услуг. Это способствует формированию взаимовыгодных отношений, поскольку компания, покупающая продукцию у продавца, понимает, что в дальнейшем этот продавец будет приобретать ее продукцию. В некоторых случаях происходит нарушение закона о конкуренции и действия компаний являются противоправными.

Покупатель, совершающий одноразовые покупки

Такие покупатели совершают покупки нечасто, каждая транзакция не предполагает продолжения и повторяется только в случае возникновения необходимости в будущем. Это может быть обусловлено тем, что покупатель обращается к поставщику только в тех случаях, когда не может получить продукцию от основного поставщика или же редко пользуется услугой. Опять-таки уникальное обслуживание может мотивировать такого покупателя к более частым обращениям.

Покупатель, совершающий повторные покупки

Такие покупатели приобретают определенные товары и услуги регулярно, что не обязательно предусматривает наличие контракта. Многие компании совершают покупки в силу привычки, и в таких случаях всегда существует угроза возникновения чувства самоуспокоенности со стороны как поставщика, так и продавца.

Опасность для поставщика заключается в возможном снижении стандартов и потере бизнеса в случае, если у покупателя возникнет намерение проверить качество поставляемых товаров и услуг.

История платежей

У организации может быть различная репутация как у плательщика. Компания может осуществлять платежи в рамках стандартных сроков, принятых в отрасли, например в течение 30 дней компания может потребовать дополнительного времени на проведение оплаты по отдельной сделке или задерживать ее независимо от условий транзакции или не платить вообще. Конечно, последнее может послужить причиной прекращения деятельности поставщика, особенно в тех случаях, когда неуплаченная сумма составляет основную часть дохода компании. Существуют специальные организации по вопросам торговли, присваивающие бизнес-организациям рейтинг, отражающий риски, связанные с оплатой.

Пример 4.15

Просрочка платежей все еще является нормой

Компании до сих пор оплачивают счета с задержкой, несмотря на введение три года назад закона об ускорении оплаты.

- Через три года после введения правительством закона, направленного на сокращение сроков задолженности, средний период оплаты в Соединенном Королевстве составляет 60,3 дня.
- В среднем срок оплаты после введения закона увеличился на два дня.
- Средний период оплаты поставщикам у крупных компаний составляет 77,9 дня, у средних – 59,3 дня, у мелких – 50,1.
- У крупных газовых компаний срок оплаты поставщикам составляет 95 дней, что на 20 дней дольше по сравнению с ноябрем 2000 года.
- У крупных нефтяных компаний срок оплаты поставщикам составляет 88 дней, что на 9 дней дольше по сравнению с ноябрем 2000 года.
(www.experia.com)

Сегментация, основанная на групповом и индивидуальном поведении покупателей

Мы говорим об организационной покупательской модели, но необходимо помнить, что в конечном итоге решения о покупке принимаются отдельными лицами или группами лиц, и на их решение оказывают влияние те же проблемы, с которыми сталкиваются клиенты на потребительских рынках. Процесс можно разделить следующим образом:

1. Характеристики покупательской ситуации.
2. Характеристики группового покупателя.
3. Характеристики индивидуального покупателя.

1. Характеристики покупательской ситуации

Степень сложности решения проблемы

Уровень сложности принятия решения связан с типом покупки. Это может быть новая покупка, то есть здесь возникают риски, связанные с совершением покупки, которая никогда не совершалась ранее; видоизмененная повторная покупка, с которой связано изменение цены, качества и обслуживания; или простая повторная покупка, то есть заказ продукции, которой уже пользовались. Продавец, зная возникающие проблемы, может предложить выгоды, способствующие их преодолению.

Стадия совершения покупки в процессе принятия решения

Во многих ситуациях может пройти достаточно много времени до того, как будет принято решение о покупке и подписан контракт. Процесс может занять месяцы и даже годы. Соглашения о покупках должны достаточно часто пересматриваться, возможно, ежегодно, что позволит продавцу быть в курсе событий.

Важность покупки

Степень сложности, ассоциируемая со стадией совершения покупки, обусловлена важностью приобретаемых товаров и услуг. Причем этот фактор будет отличаться в различных компаниях и ситуациях. Некоторые продавцы специализируются на деятельности в секторах, в которых минимизация риска в отношении сроков поставки и гарантии качества предлагается как основное преимущество.

Политика в отношении покупок

У всех компаний существует собственная политика в данной сфере, связанная с лизингом, арендой, установлением уровня цен, обсуждением цен и методов оплаты.

Критерии совершения покупки

Многие организации, особенно в государственном секторе, следуют критериям совершения покупки, основанным на репутации поставщика, наличии и качестве продукции, (часто требуя соответствия таким стандартам качества, как ISO 9000), выгодах полного обслуживания. В некоторых случаях вопрос о совершении покупки не подлежит обсуждению, если продавец не прошел квалификационный процесс и не числится в списке одобренных вендоров.

Требования к товарно-материальным запасам

К этой категории относятся требования в отношении дополнительных услуг, требования относительно поставки и хранения, включение в общую схему управления материалами таких процессов, как взаимобмен электронными данными и поставки «точно в срок». Это связано с интенсивным использованием ресурсов, что может повлечь серьезные проблемы в случае неготовности покупателя выполнять свои долгосрочные обязательства.

Добавленная стоимость в действии

Некоторые организации уделяют значительное внимание добавленной стоимости в действии, которая выражается в форме послепродажного обслуживания, технической поддержки и бесперебойности поставок.

Структура закупочных центров

В некоторых компаниях в процессе принятия решения о покупке участвуют множество лиц, что зависит от степени важности принимаемого решения. Определение ролей, которые играют различные члены в закупочных центрах, определение наиболее влиятельных лиц и лиц, от которых принятие решения зависит в первую очередь, должно являться частью процесса сегментации и продаж (известны также как единица, ответственная за принятие решения).

Организационная политика

Политика связана с уровнем и распределением полномочий, и в каждой организации в большей или меньшей степени существует определенная культура власти. Этот аспект может проявляться различными способами в зависимости от типа организации, ее внутренней структуры, продаваемых и приобретаемых продуктов и услуг, важности принимаемого решения.

2. Характеристики группового покупателя

Важность единицы, ответственной за принятие B2B-решений, обсуждалась в предыдущей главе. Далее мы рассмотрим необходимость определения характеристик группового покупателя для поставщиков, менеджеров по продажам, торговых представителей.

Существует множество типов покупательского поведения, обусловленных структурой групп, организационными требованиями и видами принимаемых решений о покупках. Способы принятия таких решений варьируются от авторитарного, когда доминирует одно лицо, до демократического, при котором в принятии окончательного решения участвуют все члены группы. Другими факторами, влияющими на процесс принятия решения, являются структура группы (кем являются ее члены), роль и позиция каждого из них в рамках организации (кто обладает полномочиями в отношении принятия решения) и т. д. Могут возникнуть проблемы, когда специалисты встречаются для выполнения одноразового проекта и после его окончания переходят к выполнению другого. В некоторых компаниях в целях решения таких проблем и внедрения верного маркетингового и персонального подходов разрабатываются индивидуальные профили и профили членов группы. В отношении роли группы, ее деятельности и принятия решений существует множество теорий (см. примеры).

Пример 4.16

Белбин и групповые роли

Доктор Р. Мередит Белбин описывает модели группового поведения, пытаясь продемонстрировать, какие роли исполняют члены группы, взаимодей-

ствуя друг с другом. Он определяет девять полезных типов (ролей) (www.Belbin.com).

1. *Генератор* – участник с высоким творческим потенциалом, генератор идей.
2. *Исследователь ресурсов* – экстраверт, легко устанавливает контакты с посторонними и эффективно разрабатывает идеи.
3. *Оценщик процесса мониторинга* – пронципательный и рассудительный, с хорошими аналитическими способностями.
4. *Участник, придающий идее форму* – динамичный, стимулирующий.
5. *Координатор* – участник группы, пользующийся уважением, способный обеспечить эффективное использование способностей других членов.
6. *Реализатор* – практичный, лояльный, ориентированный на выполнение задачи.
7. *Завершающий* – отличается тщательностью и вниманием к деталям, полон энергии и настойчивости.
8. *Работник* – заботливый, проявляющий персональный подход к каждому.
9. *Специалист* – отличается техническими навыками высокого уровня, профессионализмом в противоположность лицам, изначально отличающимся лояльностью.

Пример 4.17

Групповое мышление

Ирвинг Джанис в своей книге «Жертвы группового мышления» описывает свои наблюдения относительно динамики группы, которые называет «групповым мышлением». Он предлагает семь типов так называемого группового мышления, которому организации следует противостоять:

1. *Иллюзия неуязвимости*. Группа считает, что ее участники так же, как и сама организация, не могут быть неправы. Они считают себя неуязвимыми.
2. *Формирование стереотипов в отношении сторонних лиц*. Группа часто обосновывает свои потребности и позицию, рассматривая сторонних лиц как противников и конкурентов, формируя соответствующие стереотипы. Это могут быть другие департаменты и даже эксперты-консультанты, которые тем или иным образом влияют на процесс принятия решения.
3. *Ограниченная рациональность*. У членов группы создается впечатление, что они всегда правы, даже если существуют свидетельства обратного. Члены группы уверяют друг друга, что их видение и точка зрения верны, они верят в то, во что хотят верить, не подвергая перепроверке прежние допущения.
4. *Убежденность в верности моральных принципов*. Члены группы убеждены, что все, что они делают, они делают правильно, что другие неправы и их позиция обоснованна морально.
5. *Самоцензура*. Все члены группы склонны соглашаться с мнениями и решениями большинства и не желают выделяться, отстаивая собственное мнение.

6. *Прямое давление на инакомыслящих.* Любой, выступающий против общего мнения, подвергается давлению и дискредитации. Это приводит к некритическому образу мышления, уступкам и конформизму в принятии решений.
7. *Защита от стороннего мнения.* Члены группы ограждают лидера от инакомыслящих, создавая впечатление единства.

3. Характеристики индивидуального покупателя

Иногда сложно учитывать модели поведения индивидуальных покупателей и модели личности в силу их частого изменения. Однако, вне всякого сомнения, личностные характеристики и отношения покупателя могут оказать влияние на принимаемое решение, несмотря на растущий уровень профессионализма, особенно если лицо, принимающее решение, негативно относится к компании поставщика, ее продукции или торговым представителям.

Невзирая на стандартизацию организационных систем, процессов и процедур, покупатели практически неизбежно привносят свой стиль и методы работы в процесс совершения покупки. На ситуацию будут влиять различные факторы, включая возраст, опыт работы, уверенность, желание произвести впечатление на начальника и т. д. Важность подобных различий игнорировать нельзя, поскольку существует множество примеров того, как компания теряла свой бизнес при появлении нового покупателя и уходе прежнего. Эти различия определяются более подробно ниже.

Характеристики индивидуального покупателя приобретают еще большее значение в малых компаниях, где покупатель является также и владельцем. Большинство организаций-продавцов в тот или иной период своей деятельности сталкиваются с такими компаниями. При продаже товаров и услуг решение о покупке зачастую зависит от личностных качеств и требований конкретного человека. В таких ситуациях понимание психологии человека и мотивов, обуславливающих развитие ситуации, является критически важным, и решение должно приниматься проницательным специалистом. Однако следует отметить, что этот уровень индивидуального поведения и личного участия на B2B-рынках ни в коей мере не является столь же высоким, как на B2C-рынках.

Компетентные продавцы всегда сегментировали индивидуальных покупателей по личностным характеристикам и отношениям, причем многие делали это инстинктивно исходя из опыта работы с различными организациями. Годы назад, когда для записи различных моделей покупательского поведения каждой компании использовалась картотека, продавец мог записать на каждой карточке сведения, касающиеся темперамента покупателя, его хобби и семьи. С помощью портативного компьютера это сделать гораздо проще.

Факторы, касающиеся индивидуального покупателя

На микроуровне B2B-маркетинговому отделу и команде по продажам поставщика необходимо учитывать следующие факторы, касающиеся индивидуального покупателя:

- *Амбиции* – высокий, средний, низкий уровень, политические (в смысле бизнеса).
- *Личностные характеристики* – чувство юмора, агрессивность, доброжелательность, степень изменения настроения.
- *Опыт* – новая работа, занимается этим уже на протяжении многих лет, технофоб/технофил.
- *Отношения* – к собственной компании и поставщику: степень лояльности.
- *Образ жизни* – коммуникабельный, открытый, педантичный, консервативный, с интересом относится к работе.
- *Представление о самом себе* – уверен в себе, раскован, ненадежен, неуравновешен, стремится произвести впечатление.
- *Толерантность к риску* – высокая, средняя, низкая.
- *Стиль принятия решений* – последовательный, агрессивный, медленный, быстрый.
- *Когнитивный стиль* – знающий, думающий быстро, думающий медленно, готов к взаимодействию.
- *Уровень ответственности* – в отношении принятия решений: высокий, средний, низкий.

Интеллектуальные, эмоциональные и инстинктивные факторы, оказывающие влияние на B2B-рынки

Со времен древнегреческого философа Платона человечество занимают проблемы различных подходов к размышлению о людских потребностях, желаниях и стремлениях. Это обусловлено различием в подходах к принятию решений. Некоторые люди перед тем, как принять решение, не торопятся и долго размышляют, тщательно взвешивая все «за» и «против». Другие личности принимают решения мгновенно и действуют практически импульсивно. Наряду с прочими факторами влияния маркетологов интересует процесс мышления, поскольку они заинтересованы в понимании происходящего, что ведет к предложению выгод, учитывающих эти процессы.

Говоря просто и в общем, вопросы, которые здесь обсуждаются, можно свести к теории, согласно которой люди, принимая решения, мыслят на трех разных уровнях (см. рис. 4.6):

1. *Разумно и рационально*: то есть принимать решения осознанно, что можно считать высшим уровнем мышления.
2. *Эмоционально*: принимать решения на уровне чувств, что можно рассматривать как средний уровень мышления.
3. *Инстинктивно*: мышление происходит подсознательно, подчиняясь безотчетному побуждению, что можно рассматривать как низший уровень мышления.

Люди мыслят на разных уровнях

Можно сказать, что люди мыслят и действуют в различной степени руководствуясь интеллектом, эмоциями и инстинктами. Некоторые мыслят и действуют больше на наивысшем уровне, некоторые – на среднем, некоторые – на низшем уровне. Ситуация обстоит таким же образом и на B2B- и B2C-рынках. То, насколько

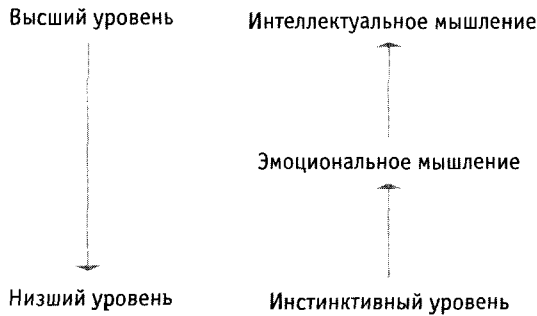


Рис. 4.6. Три уровня мышления
Источник: Wright, 2001

ко при принятии решений люди руководствуются здравым смыслом, обусловлено генетически, ситуационно и зависит от окружения.

Интеллектуальные, эмоциональные и инстинктивные факторы и B2B-маркетинг

Нам всем хочется думать, что мы принимаем решения, основываясь на чистом рациональном анализе, но, как показывают результаты исследований, это не соответствует действительности. На B2C-рынках крайне важное значение приобретает брендинг продукции, поскольку, как свидетельствуют исследования, около 70% потребительских решений принимаются по символическим или эмоциональным причинам. На B2B-рынках покупатель совершает покупки для организации, а не для себя лично, и приобретения делаются (не всегда) исходя из причин рациональных.

■ Изменяющаяся важность факторов сегментации

Важность различных факторов сегментации, которые обсуждались ранее, может с достаточной степенью вероятности меняться от рынка к рынку и в разных странах. Фактор, который может быть важен на рынке Соединенного Королевства, не играть столь значимую роль при сегментации рынка Японии.

Критерии сегментации рынка

При сегментации B2B-рынков следует учитывать множество факторов, и важность каждого из них обусловлена различными критериями:

- факторы окружающей среды;
- корпоративная миссия;
- корпоративные цели и стратегии;
- цели в сфере маркетинга и маркетинговые стратегии;
- целевые рынки: национальные, международные, глобальные;

- существующая структура рынка;
- уровень конкуренции;
- внутренние ресурсы и активы;
- портфель продукции;
- процесс сегментации B2B-рынка;
- желаемое покрытие рынка;
- продаваемые продукты и услуги;
- прямые и непрямые;
- структура каналов.

Совместный анализ

Совместный анализ представляет собой сложный инструмент воплощения стратегий сегментации маркетинга. Этот инструмент был разработан прежде всего для использования на потребительских рынках, но в настоящее время он дорабатывается и для применения на рынках корпоративных. Он помогает измерить соотношение выгод и потерь, удовлетворяющее клиента, который предпочитает пользоваться услугами определенного поставщика и приобретает товары и услуги только у него. Сюда относятся такие аспекты, как корпоративный бренд и бренд продукции, цена, качество, сервис, доставка, гарантия, сроки, скорость и т. д. Основное предназначение заключается в разработке новой продукции, репозиционировании устаревшей продукции и определении уровня цен. Основная идея совместного анализа заключается в описании продуктов и услуг как набора уровней характеристик. Например, при баллах от 1 до 10 скорость доставки может быть определена на уровне 9, цена – на уровне 3, сервис – на уровне 7. Затем выбирается предложение, обладающее наивысшей общей ценностью, суммируя все связанные и взвешенные выгоды. У корпоративных покупателей могут быть разные ценности, так что соотношение выгод и потерь отличается, и для определения этих отличий следует использовать исследования. Данные можно проанализировать с помощью шаблона.

При работе с моделью можно определить различные аспекты: профили компаний, продукты и услуги, а также ожидаемый доход каждой компании, описание каждого покупателя, который из всего спектра выбирает определенный профиль продукции. Сильная сторона совместного анализа заключается в том, что его результаты не просто свидетельствуют, что именно нравится покупателю в той или иной компании, продукции и услуге. Анализ помогает также понять, почему потребитель может предпочесть определенного поставщика товаров или услуг. Собирая информацию о потребностях клиента, необходимо оценить не только, как потенциальные покупатели могут отреагировать на изменения на рынке, но и возможную реакцию конкурентов, что не менее важно.

Первым шагом проведения успешного совместного анализа является изучение конкурентного рынка и разработка характеристик компании/продукции/услуг и уровней. Это можно сделать, проводя личные интервью и исходя из собственного опыта компании. При проведении совместного анализа можно исполь-

зовать статистические методы для выбора набора определенных профилей, на основании которых пользователь может прогнозировать результаты тысяч комбинаций, не прошедших практическую проверку.

Часть 4 Процесс сегментации рынка

Процесс сегментации состоит из шести этапов:

1. Определение оснований сегментации рынка.
2. Определение важных характеристик каждого сегмента.
3. Оценка рыночной привлекательности каждого сегмента.
4. Выбор сегментов.
5. Корпоративное\товарное позиционирование в сфере B2B.
6. Разработка стратегии формулы маркетинга для каждого целевого сегмента.

■ Определение оснований сегментации рынка

Первый шаг процесса – это определение оснований, на которых будет проводиться данная сегментация. Многие методы и подходы уже обсуждались, и выбор необходимо сделать именно из их числа. Естественно, процесс сегментации не может быть изолирован от всего процесса планирования, поскольку существует множество других факторов, которые необходимо учитывать, прежде чем приступить к этому этапу. Возможности и угрозы, стоящие перед компанией, а также ее сильные и слабые стороны можно определить посредством проведения аудита внутренней и внешней среды. Затем следует провести стратегический анализ возможностей рынка, предоставляющий четкое описание и оценку тех рынков, на которые компании нужно обратить внимание, а также товаров и услуг, которые необходимо разрабатывать для деятельности на этих рынках. Именно исходя из этого анализа определяются основы сегментации рынка.

За исключением тех случаев, когда компания только начинает свою деятельность, она уже использует определенные методы сегментации, но тем не менее в поиске новых возможностей никогда нельзя останавливаться на достигнутом. Основания при определении наиболее подходящих макросегментов будут включать следующие факторы в зависимости от выбранной стратегии:

- рынки, уже охваченные данной компанией;
- недавно появившиеся рынки для новой продукции;
- новые рынки для уже существующей продукции;
- размер и рост рынка;
- уровень конкуренции на этих рынках;
- общие характеристики компаний-покупателей на рынке;
- структуры рынка;
- товары и услуги, из которых в данный момент состоит портфель продукта;
- цели и стратегии организации;
- навыки и ресурсы компании.

Примером отправной точки может служить первоначальное решение в отношении того, ограничить ли рамки деятельности национальным рынком или же выходить на зарубежные рынки. Если решение принимается в пользу зарубежного рынка, необходимо определить наиболее подходящие для этого страны. В процессе проведения анализа сегментации необходимо определить также наличие B2B- и B2C-рынков. В качестве примера можно привести автомобильный рынок, который обеспечивает корпоративные парки автомобилей (B2B) и розничную торговлю автомобилями (B2C), или же рынок финансовых услуг, обслуживающий как малые предприятия, так и потребительские кредиты. Можно рассматривать любую из описанных в данной главе методов сегментации в зависимости от факторов, перечисленных ранее.

По окончании первого этапа менеджеры по вопросам маркетинга должны определить сегменты, которые в наибольшей степени соответствуют направлениям развития организации. Например, если компания производит стальные трубы, она не будет заинтересована в продаже своей продукции конечному потребителю. Подобным образом компания может быть также не заинтересована в выходе на зарубежный рынок. Таким образом, оба эти метода макросегментации могут быть исключены. Компания может быть готова к работе в частном секторе, но не обладать необходимыми навыками и ресурсами для работы в секторе государственном. На рис. 4.7 представлена простая разветвленная модель, которая может быть использована при принятии решений.

Выходить на зарубежные рынки?	или	Продолжать работать на национальном рынке?	
Да		Нет	
Страна А?	и/или	Страна В? и др.	
Да		Нет	
B2B?	и/или	B2C?	
Коммерческий?	или	Государственный?	или Некоммерческий?
Да		Нет	Нет
Сектор услуг?		Производство?	
Нет		Да	
Розничная торговля?	или	Товары для отдыха?	или Услуги в сфере коммуникаций? и др.
Да		Нет	Нет
Небольшая компания?	или	Средняя?	или Крупная?
Нет		Да	Нет
и др.			

Рис. 4.7. Определение оснований сегментации рынка

■ Определение важных характеристик каждого сегмента

После определения оснований для сегментирования можно провести подробный анализ каждого из конкретных макросегментов с целью выявления важных факторов, которые могут соответствовать требованиям компании. К этому моменту следует собрать необходимую информацию о выбранной стране и провести ее SWOT-анализ в рамках общего процесса аудита. Далее эта информация может быть использована как часть процесса сегментации. Следует провести анализ и оценку всех областей, которые определены ранее и рассматриваются в качестве основания сегментации, в целях выявления важных характеристик каждой из них и их соответствия ресурсам входящего на новый рынок поставщика.

Важно понимать следующее: то, что может быть важным для одной компании, не обязательно имеет такое же значение для другой. Например, инфраструктура страны имеет значение для компании, которая продает быстропортящуюся продукцию малым предприятиям, поскольку поставки должны быть регулярными, в то время как для компании, распространяющей компьютерное программное обеспечение, этот фактор не будет иметь особого значения. Подобным образом структуры и отношения в логистической цепочке могут быть уже четко определены, тем самым препятствуя вхождению на рынок новых компаний. Далее приводятся несколько важных характеристик сегментов, связанных с моделью, проиллюстрированной на рис. 7.4.

- Характеристики страны: политическая поддержка рыночной экономики, темпы экономического роста, процентные ставки, использование евро, инфраструктура, производственные права и нормы, деятельность влиятельных групп и т. д.
- B2B-рыночные структуры: монополии/монопсонии, олигополии/олигопсонии, конкурентные структуры.
- Рыночный сектор: этап роста, зрелость, спад, прогнозирование уровней спроса.
- Логистические цепочки: структуры и отношения в логистических цепочках, горизонтальные отношения.
- Конкуренция: уровень конкурентной борьбы на всех связанных рынках, доля рынка, портфель продукции, продукты.
- Размер организаций-покупателей: мелкие, средние или крупные, классификация и количество.
- Конкуренция между предприятиями: количество, размер, доля рынка малого бизнеса.

Таким образом, если имеет значение размер, необходимо изучить уровни и модели, характерные для данного сегмента, так же, как и соотношение между мелкими и крупными потребителями определенного товара или услуги. В то же время значимым может быть соотношение между качеством, обслуживанием и ценой, что необходимо выделить как еще одну важную характеристику сегмента.

Анализ рынка, основанный на макростатистической информации, на этом этапе будет достаточно обширным. Вплоть до этого этапа затраты будут незначительными. На B2C-рынках будет более подробно изучен контингент покупателей, групповые и индивидуальные схемы покупок, а также их мотивы.

■ Оценка рыночной привлекательности каждого сегмента

После определения потенциальных рыночных сегментов следует оценить привлекательность каждого из них. Это предполагает проведение более тщательного анализа показателей рыночной привлекательности и сильных сторон организации. Существует множество подходов к определению привлекательности рыночного сегмента. То, какая именно модель будет использована в этих целях, особого значения не имеет, главное, чтобы ее применение привело к разработке эффективной стратегии сегментации рынка.

Далее рассматривается каждый сегмент и его важные характеристики, перечисленные ранее, и проводится сравнение с маркетинговым потенциалом и способностью конкурировать в каждом определенном сегменте. Выбраны будут те факторы, которые были оценены как важные на первом и втором этапах. Используемые факторы могут значительно отличаться в зависимости от сегмента, ситуации и организации. Конкретное обстоятельство, которое считается важным для одной компании, может не иметь никакого значения для другой организации. Подобным образом фактор, который в какой-то определенный момент очень важен, в другое время может потерять свое значение.

Оценка факторов

Каждому фактору в таблице рыночной привлекательности присваивается балл от 1 до 10, где 1 – самый низкий, а 10 – самый высокий показатель привлекательности как возможного рыночного сегмента для организации. Ему также будет присвоена взвешивающая оценка примерно между 1 и 2 в зависимости от его важности по сравнению с другими факторами, которые принимаются во внимание. Таким образом, если возможность получения прибыли считается более важным фактором, чем размер рынка, то присваивается балл 1,5. Это означает, что присвоенная оценка от 1 до 10 должна быть умножена на 1,5. Тот же процесс будет применен и к факторам из таблицы маркетингового преимущества. Этот подход необходимо применить ко всем рассматриваемым сегментам, что в итоге позволит сравнить все возможные варианты.

Привлекательность рыночных сегментов

- Государственное регулирование
- Экономическая стабильность
- Размер рыночного сегмента
- Темп роста
- Доходность
- Барьеры для выхода на рынок
- Интенсивность конкуренции
- Структуры каналов
- Количество организаций-покупателей
- Количество организаций-продавцов
- Уровни цен и потенциал прибыли

Сильная сторона маркетинга (способность конкурировать в сегменте)

- Привлекательность товаров и услуг
- Общее соответствие портфеля
- Предлагаемый выбор портфеля продукта
- Расходы
- Возможности заключения договоров о дистрибуции.

		Стабильность компании		
		Высокая	Средняя	Низкая
Привлекательность рынка	Высокая	Продукт А		
	Средняя		Продукт В	
	Низкая			Продукт С

Продукт А более привлекателен, чем продукт В, который, в свою очередь, более привлекателен, чем продукт С.

Рис. 4.8. Оценка рыночной привлекательности и стабильности компании с помощью матрицы 3×3

Оценка рыночной привлекательности и сильных сторон компании с помощью матрицы 3×3

- Экстенсивные, выборочные и концентрированные возможности дистрибуции
- Концентрированная дистрибуция
- Управленческие навыки
- Технические навыки
- Маркетинговые навыки и навыки в сфере продаж
- Различный опыт в сфере продвижения товара
- Способность осуществлять контроль.

Расположение оценок в матрице 3×3

Эта операция важна не для достижения конечного результата, а для привлечения менеджеров к участию в процессе. Как и в общем процессе планирования, привлечение управляющих маркетинговыми отделами к дискуссиям, спорам, диспутам и обсуждению различных выбранных факторов и присвоенных им оценок и баллов позволяет сосредоточиться на конкретных проблемах и помогает всем заинтересованным сторонам достичь понимания в наиболее важных вопросах. Это также может быть полезным для персонала, принимающего участие в процессе, предоставляя возможность заняться расчетами в каком-либо центре управления и не заниматься в этот период текущими проблемами. Специалисты отдела кадров утверждают, что такой микроклимат более благоприятен для достижения успеха в этом виде процесса стратегического управления. Матрица 3×3, как показано на рис. 4.8, помогает увидеть все возможные варианты и с помощью этого сравнения принять правильное решение.

На этом этапе маркетинговый анализ, основанный как на макро-, так микро-количественном статистическом анализе, будет более подробным. В отличие от сбора информации в сфере B2C в процессе анализа B2B-рынка редко используется исследование качественных показателей.

■ Выбор сегментов

К выбору сегментов на B2B-рынках необходимо подходить с особым вниманием, так как в зависимости от товаров и рынков отношения между покупателями и продавцами могут повлечь за собой долгосрочные стратегические соглашения с серьезными денежными обязательствами, что делает расторжение соглашения крайне дорогостоящим. Тем не менее по завершении процесса оценки более привлекательные с точки зрения рыночных возможностей и организационного соответствия сегменты могут быть избраны при условии, что они отвечают общим стратегическим корпоративным целям. Далее потребуются провести тщательнейшее исследование потребностей выбранных сегментов. Эта информация будет связана с более детализированной необходимостью микросегментирования. Используя эту информацию, можно составить сравнительные параметры компании и покупателя.

Сравнительные характеристики рыночного сегмента компании

Сравнительные характеристики рынка теперь могут быть составлены для каждого выбранного сегмента, предоставляя более подробную информацию о типах организаций в этом конкретном сегменте и необходимых выгодах, предлагаемых товаром. Чем больше подробностей будет известно о характере покупательского поведения, необходимых выгодах и отношениях, тем легче будет выполнить задачу по разработке прибыльности товаров, его позиционирования и налаживания системы связи с клиентами и продвижения. Сравнительные характеристики покупателя могут включать следующее:

- среднестатистический размер организации в сегменте с точки зрения объема продаж и количества сотрудников;
- месторасположение всех компаний в сегменте;
- ассортимент проданных товаров и услуг; ассортимент приобретенных товаров и услуг;
- желаемая потребительская стоимость. Относительная значимость таких преимуществ, как цена, качество, доставка и гарантийное обслуживание;
- ассортимент приобретенных товаров и услуг, произведенных компанией-продавцом;
- характер покупательского поведения. принадлежность к группе покупателей;
- количество конкурентов, в данный момент представленных на рынке;
- установленные отношения с настоящими поставщиками.

Сравнительные характеристики покупателя в B2B-сфере будут основываться на типе отрасли и организации в отличие от сравнительных характеристик покупателя в B2C-сфере, которые в большей степени направлены на группы целевых сегментов и отдельных покупателей.

Конкурентный профиль

Будет проведено также подробное изучение сравнительных характеристик конкуренции, предполагающее определение каждого значимого фактора, который может быть полезен. Сюда относятся такие показатели, как доля рынка конкурентов, портфель продукта и предлагаемые конкурентами преимущества, расходы, установленные цены и полученная прибыль, а также используемая логистическая цепочка поставок и отношения в этой цепи. Деятельность штата продавцов-конкурентов и понесенные материальные затраты на продвижение товаров также будут рассматриваться и оцениваться.

Прогнозирование спроса

Для определения потенциала объема продаж и прибыли используется как качественное, так и количественное прогнозирование спроса (довольно подробно обсуждалось в предыдущей главе и на сайте B2B Marketing).

На данном этапе может быть выполнен подробный анализ покупателей, рынка и конкуренции с использованием как первичного, так и вторичного исследования. Чем конкретнее анализ и чем больше поставщик заинтересован в выбранном рынке, тем выше будут затраты.

Переговоры с организациями-покупателями

В некоторых случаях перед выбором сегментов поставщику может понадобиться обсудить возможность будущей продажи продукции с компаниями-продавцами. Это особенно актуально, если на потенциально привлекательном сегменте существует только несколько покупателей. Весь процесс сегментирования рынка будет нерациональной тратой денег и времени, если определенный сегмент был выбран и средства потрачены для выяснения причин невозможности любой коммерческой деятельности в этом сегменте, например отсутствие соглашений между покупателем и продавцом.

■ Корпоративное/товарное позиционирование в сфере B2B

Определите место позиционирования компании/товара на рынке в целях получения конкурентного преимущества.

На этом этапе компания-продавец должна рассматривать вопрос позиционирования своей организации и товара на рынке в пределах выбранных сегментов. Позиционирование – это размещение на рынке корпоративного бренда, товара или услуги с отличительными преимущественными характеристиками, которые делают их непохожими в глазах покупателей на бренды, товары или услуги конкурентов. Вполне очевидно, что если преимущества товара меньше или такие же, как те, которые уже представлены на рынке конкурентными компаниями, покупатель, скорее всего, не будет менять поставщика. Естественно, в ситуации, когда рынок новый и на нем пока отсутствует конкуренция, эта проблема не возникнет, но по-

тенциальным покупателям все-таки нужно будет предложить выгодные условия для покупки. Примером здесь может быть различное позиционирование корпоративных брендов *Mercedes* и *Ford*.

На B2B-рынках преимущества, связанные с корпоративным брендингом важнее тех, которые относятся к товарному брендингу. На B2C-рынках зачастую все выглядит противоположным образом.



Рис. 4.9. Карта позиционирования товара

Достижение конкурентного преимущества

Позиция товара на рынке определяется сочетанием установленных преимуществ, необходимых покупателю на выбранном сегменте рынка, преимуществ, которые уже предлагаются конкурентами на рынке, и способностью компании добавить наибольшую ценностную значимость товару, который она предлагает. В идеале компания должна предлагать преимущества, которые каким-то образом лучше тех, которые предлагаются на рынке конкурентами. Предлагаемые преимущества должны попадать в эти три основополагающие категории:

- Делать товар совершеннее, чем у конкурентов.
- Производить товар дешевле, чем у конкурентов.
- Выпускать товар, который будет отличаться от уже существующих на рынке товаров.

Важно, чтобы преимущества и добавочная стоимость, которые компания считает первостепенными, должны способствовать достижению достаточного конкурентного преимущества и дополнительной ценности товара. Этот вопрос рассматривается в следующей главе. Достаточно сказать, что конкурентное преимущество может быть на одних рынках более важным фактором, чем на других, в зависимости от покупательских требований и уровня конкуренции. Тем не менее покупатель чаще всего будет сравнивать одну компанию с другой и товары между собой. Этот процесс во многом упростился благодаря развитию Интернета. В прошлом, как бы странно ни звучало, покупатели не всегда могли найти самого подходяще-

го поставщика и не доверяли журналам, специализирующимся на торговле, рекламе в СМИ, выставкам и непосредственному общению. Сейчас это только вопрос использования средства поиска по сети подходящих поставщиков со всего мира.

Поставщик, со своей стороны, не должен останавливаться на достигнутом, постоянно разыскивая новых покупателей, а также разрабатывая новые и улучшенные преимущества товаров, для того чтобы не позволить конкурентам стать поставщиками-монополистами на рынке (см. рис. 4.9). Карты позиционирования товара часто используются в качестве маркетингового инструмента для определения ниши в преимуществах товара, которые могут быть заполнены компанией и/или товаром на конкретном сегменте рынка. Карты позиционирования товара на рис. 4.9 демонстрируют, что на рынке компании Z существует недостаток предложения услуг высокого качества и быстрой доставки, которые еще в данный момент не предлагаются другими компаниями.

Позиционирование – это размещение корпоративного бренда, товаров и услуг на целевом рынке с отличительными преимущественными характеристиками, которые делают их непохожими в глазах покупателей на бренды, товары или услуги конкурентов.

■ Разработка стратегии формулы маркетинга для каждого целевого сегмента

Как только были определены и тщательно изучены самые перспективные сегменты, оценен потенциал спроса и принято окончательное решение о выборе сегмента, менеджеры по маркетингу в сфере B2B должны разработать стратегию формулы маркетинга для организации и/или товаров и услуг на каждом рынке. Работая с исследуемыми потребностями каждого определенного потребительского сегмента, B2B-менеджеры и другие менеджеры в сфере B2B встречаются для того, чтобы обсудить, изучить и оценить стратегии в сфере товаров/услуг, цены, сбыта и продвижения, которые должны будут отвечать требованиям на каждом определенном сегменте. В B2B-сфере это может означать также сотрудничество с менеджерами первичного покупателя, особенно если организация способна справиться с большими заказами и/или создать какой-либо вид партнерства.

Роль покупателя и поставщика в выборе стратегии формулы маркетинга

Вклад покупателя в стратегию формулы маркетинга поставщика во многом будет зависеть от соотношения сил между двумя компаниями. Один крупный покупатель сможет диктовать условия предложения преимуществ товара, ценообразования, уровня доходов и методов сбыта менее крупным зависимым поставщикам. Многие крупные компании сейчас формируют стратегические объединения и партнерства с членами логистической цепочки и таким образом все будут задействованы во всех этапах разработки стратегии формулы маркетинга.

В процессе B2B-сегментирования для каждой индивидуальной компании, как и для каждого отдельного отраслевого сектора, необходимо разрабатывать различные стратегии формулы маркетинга.

Внедрение стратегии сегментирования

Развитие стратегии сегментирования будет частью всего маркетингового планирования и процесса контроля, о котором идет речь в главе 10. Сюда будут относиться четкая постановка целей, определение и изучение характеристик рыночных и покупательских сегментов и разработка правильного комплекса преимуществ, предлагаемого каждому отдельному покупателю. Существует мнение, что самая сложная часть стратегии сегментирования – это ее внедрение. В настоящее время корпоративные покупатели очень требовательны, и если проданные товары и услуги вообще не соответствуют их ожиданиям, продавец может понести финансовое наказание или вообще лишиться клиента. В отличие от B2C-рынков, где существует огромное количество покупателей, потеря клиента здесь может существенно отразиться на годовом доходе поставщика. Чтобы обезопасить себя от подобной ситуации, необходимо четко распределять ответственность за каждое отдельное задание, устанавливать показатели динамики производительности и использовать отклики потребителей, мониторинг и контроль для предотвращения любых непредвиденных обстоятельств (см. рис 4.10).

Этап первый

Процесс сегментирования B2B-рынка

1. Определение оснований для сегментирования рынка.
2. Определение важных характеристик каждого сегмента.

Этап второй

Определение целевого сегмента B2B-рынка

3. Оценка рыночной привлекательности каждого сегмента.
4. Выбор одного или более сегментов.

Этап третий

B2B-позиционирование товаров

5. Определение места позиционирования товара на рынке для получения конкурентного преимущества.
6. Разработка стратегии формулы маркетинга для каждого целевого сегмента.

Рис. 4.10. Процесс сегментирования

В отличие от B2C-рынков, где существует огромное количество покупателей, здесь потеря даже одного клиента может существенно отразиться на годовом доходе поставщика.

■ Выводы

Используя категории единицы, ответственной за принятие решения, или закупочного центра, процесса принятия решения, уровня сложности решения о покупке,

был исследован процесс принятия решения. Сложность единицы, ответственной за принятие решений, была оценена в сравнении с относительной простотой единицы, ответственной за принятие решения на потребительских рынках. Была проведена оценка маркетинговых подходов и даны соответствующие рекомендации. Были определены этапы процесса принятия решения, приведены примеры деятельности покупателей и покупательских групп на его различных этапах. Затем была рассмотрена роль уровня сложности в процессе, проблемы, связанные с совершением прямой повторной покупки, видоизмененной повторной покупки и новой покупки. Наконец, были определены общие различия между совершением покупок на B2B- и B2C-рынках.

Сегментация является критически важным элементом B2B-процесса планирования. Речь идет о классификации существующих и потенциальных корпоративных покупателей на однородные группы со схожими стратегическими потребностями. Это позволяет поставщику определить и отточить предложение выгод, связанных с продукцией и услугами таким образом, чтобы они как можно более точно отвечали этим потребностям. Важной частью процесса являются маркетинговые исследования, изучающие существующие и потенциальные рынки для описания и оценки факторов, способствующих успешной сегментации.

Как на микро-, так и на макроуровнях можно определить множество способов сегментации бизнес-рынков, включая географическое положение, сектор отрасли, тип отрасли, размер организации, продаваемые продукты и услуги, покупательскую ситуацию и культуру компании. Были определены групповые, и индивидуальные различия, приведено основание того, когда и как следует использовать эту информацию в процессе сегментации. Высока вероятность использования более чем одного способа сегментации, возможно, применяя географическое положение, сектор отрасли, размер организации и типы продукции.

Менеджеру, занимающемуся вопросами корпоративного маркетинга, следует использовать систематический подход при определении и выборе конкретных целевых сегментов, измерения и оценки уровня расходов и преимуществ, связанных с каждым сегментом в отдельности, и с точки зрения благосостояния компании в целом. Необходимы системы, обеспечивающие постоянный мониторинг изменений как на существующих, так и на потенциальных сегментах, которые могут быть связаны с новыми возможностями, зарождающимися рынками и конкурентными угрозами.

Вопросы для обсуждения

1. Опишите единицу, ответственную за принятие решения, процесс принятия решения и сложности, связанные с принятием решения, и оцените различия между ними на B2B- и B2C-рынках.
2. Обсудите основные различия между потребительским и организационным покупательскими процессами. Приведите примеры.
3. Определите и оцените основные различия между сегментацией B2B- и B2C-рынков.

4. Как наиболее эффективно использовать маркетинговые исследования в целях сегментации B2B-рынков? Каковы могут быть различия в исследованиях, проводимых на B2B- и B2C-рынках?
5. Объясните, почему вход в определенный сегмент рынка для промышленной компании может быть связан с более длительными усилиями стратегического характера, чем подобное решение производителя быстрореализуемых товаров широкого потребления (таких как *Sara Lee*).
6. Каким образом концепция B2B сегментации может быть применена к благотворительным организациям, таким как *Oxfam*, коммерческом секторе? Какие факторы необходимо учитывать?
7. Обсудите B2B-факторы, которые необходимо оценить при сегментации следующих рынков:
 - вхождение на рынок другой страны;
 - продвижение существующего продукта на новый рынок;
 - перемещение из одной отрасли в другую.
8. Определите выгоды и возможные угрозы, присущие B2B-сегментации. Приведите реальные примеры компаний, которые а) выиграли от успешной сегментации, б) пострадали от сегментации, которая была проведена неэффективно.
9. Определите и обсудите систематический подход, необходимый при сегментации B2B-рынков.
10. Определите и оцените все различные способы сегментации B2B-рынков.

Посетите веб-сайт книги «B2B-маркетинг» www.booksites.net/wright для изучения примеров из практики, вопросов и упражнений для этой главы.

■ Список использованной литературы

Книги

- Capozzi, J. M. (2001) *If You Want the Rainbow, You Gotta Put Up With the Rain: 500 Secrets of Success in Business*. New York: JMC Industries.
- Dunbar, I. and MacDonald, M. (1998) *Market Segmentation – How To Do It, How To Profit From It*. Basingstoke: Macmillan.
- Gross, A.C. and Banting, P.M. (1993) *Business Marketing*. Boston: Houghton Mifflin.
- Hill, R. and Hillier, T. (1977) *Organisational Buying Behaviour*. Basingstoke: Macmillan.
- Hutt, M.D. and Speh, T.W. (1998) *Business Marketing Management: A Strategic View of Industrial and Organisational Markets*. London: Dryden Press.
- Janis, I. (1982) *Groupthink: Psychological Studies of Policy Decision*. New York: Free Press.
- Jong, E. (1996) *Fear of Flying*. New York: Signet.
- Kaufman, M.T. (2002) *Soros: The Life and Times of a Messianic Billionaire*. New York: Knopf.
- Kotler, P. (2000) *Marketing Management*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Minett, S. (2002) *B2B Marketing: A Radically Different Approach for Business-to-Business Marketers*. Harlow: Pearson Education.
- Morris, M.H., Pitt, L.F. and Honeycutt Jr, E.D. (2001) *Business-to-Business Marketing: A Strategic Approach*, 3rd edn. London: Sage.
- Welch, J. with Byrne, J.A. (2001) *Straight from the Gut*. New York: Warner.
- Wright, R. (2001) *Marketing: Origins, Concepts, Environment*. London: Thomson.

Журналы

- Bunn, M.D. (1993) «Information search in industrial purchase decisions», *Journal of Business to Business Marketing*, 1 (2): 67–102.
- Freytag, P.V. and Clarke, A.H. (2001) «Business-to-business market segmentation», *Industrial Marketing Management*, 30: 473–86.
- Ghingold, M. and Wilson, D. (1998) «Buying centre research and business marketing practice: meeting the challenge of dynamic marketing», *Journal of Business and Industrial Marketing*, 13: 96–108.
- Henthorne, T.L., La Tour, M.S. and Williams, A.J. (1993) «How organisational buyers reduce risk», *Industrial Marketing Management*, 22: 41–8.
- Hutt, M. (2000) «Simplifying web segmentation», *McKinsey Quarterly*, 2.
- Marino, S. (2000) «Consumer, business buyers aren't that different», *Industry Week*, 249 (6): 21.
- Pettigrew, A. (1975) «The industrial purchasing decision as a political process», *European Journal of Marketing*, 9 (1): 4–19.
- Ridnour, A. (1995) «Profile of a purchasing professional», *Purchasing*, 13 July: 56–72.
- Thomas, R.J. (1989) «Industrial market segmentation on buying centre purchase responsibilities», *Journal of the Academy of Marketing Science*, 17 (3): 243–52.
- Trent, R.J. and Monczack, R.M. (1994) «Effective cross-functional sourcing teams: critical success factors», *International Journal of Purchasing and Materials Management*, November: 30–1.

Интернет-ссылки к этой главе приведены на сайте книги «B2B-маркетинг» по адресу www.booksites.net/wright.

5

Управление B2B-продуктами/услугами для получения стратегического преимущества на рынке предприятий

В бизнесе прибыль приносят постоянные покупатели, которые неизменно одобрительно отзываються о ваших проекте или услуге, а потом приводят к вам своих друзей.

Цели и задачи

Изучив эту главу, студент должен будет:

1. Различать типы B2B-продуктов и услуг и понимать, почему для достижения стратегического конкурентного преимущества организациям необходимы анализ и классификация.
2. Определять основные различия между B2B- и B2C-продуктами и услугами.
3. Устанавливать и оценивать различные способы, которыми организации могут разрабатывать свой бренд и презентовать свои продукты и услуги.

Часть 1 Организации, продукты и услуги

■ Введение

Можно сказать, что продукт или услуга, которые организация предлагает на продажу, собственно, и являются причиной ее существования. Без продукта или услуги нет компании. Поскольку маркетинг ставит клиента в самый центр бизнеса, то продукт и/или услуга должны разрабатываться и продаваться в неразрывной связи с потребностями как клиента, так и рынка. В современной экономике очень сложно четко определить размеры индустрии B2B, так как многие предложения, в конечном итоге, оказываются на полках розничных магазинов. К продуктам B2B относят весь спектр товаров и услуг, производимых коммерческими организациями в любой, отдельно взятый, период времени (как правило, измеряемый одним годом), и их доля в ВВП может составлять от одной трети до половины в зависимости от того, как именно оценивать размеры производства.

Продукты B2B – это товары и услуги, продаваемые одной организацией другой для ее собственного пользования или для перепродажи третьим организациям для их собственных нужд. К этим продуктам не относятся товары и услуги, продаваемые розничными предприятиями конечным пользователям, хотя для их изготовления и используются B2B-продукты и услуги. Профиль B2B-продуктов и услуг может быть более низким, ведь они не призваны производить такой же эффект на клиентов, как потребительские товары, и часто продаются на менее очевидной

арене. Тем не менее не следует недооценивать их важности ни для национальной экономики, ни с точки зрения той роли, которую они играют в изготовлении потребительских товаров. В этой главе представлены основные различия между B2B- и B2C-продуктами и услугами.

Пример 5.1

Компания-производитель пылесосов перемещается в Азию

Исходя из более низких производственных затрат, а также учитывая перспективу быть ближе и к поставщикам, и к новым рынкам сбыта, английская компания *Dyson*, которая стала пионером на рынке пылесосов без мешка для сбора пыли, в 2002 году перенесла производство в Малайзию, в результате чего сотни людей потеряли работу. Бизнес – это, в первую очередь, продукт, а не сотрудники, и если этот продукт нерентабелен, то компания может оказаться на грани краха.

■ Определение продукта B2B

В самом обобщенном виде маркетинговое определение продукта может быть таким: продуктом считается все, что удовлетворяет потребности или желания клиентов в обмен на некоторую форму оплаты (причем оплатой иногда является определенная выгода, не имеющая денежного выражения).

Определение продукта B2B

Продуктом можно считать все, что в обмен на некоторую форму оплаты удовлетворяет потребности или желания корпоративных клиентов и используется на их собственные нужды или перепродается другим организациям для их собственного пользования.

Возвращаясь к обобщенному определению, B2B продуктом может быть один из перечисленных ниже вариантов:

1. *Продукт или услуга или их комбинация.* Это материальный продукт, например цемент, краска, гайки и болты, автодорожный мост, или услуга, например финансовая консультация, страхование предприятия, уборка офиса, инкассация безнадежных долгов, или сочетание одного с другим.
2. *Идея или концепция.* Например генетически модифицированная пищевая добавка, клонирование эмбрионов, плазменные телевизоры, консультирование по вопросам управления, меры по охране здоровья нации.
3. *Процесс.* Например работа с системой маркетинговой информации, системы начисления заработной платы, телекоммуникационные системы.
4. *Человек или место.* Имеются в виду конкретные люди или определенное место, например политик, владелец компании (Билл Гейтс), «Манчестер Юнайтед», Нью-Йорк, ядерный комплекс *Sellafield*, королевские дворцы.
5. *Все, что написано, спето, сыграно или поставлено на сцене.* Имеются в виду книги, песни, мелодии или театральные представления.

6. *Запах, вкус, форма.* Парфюмерия, уникальные рецепты (*KFC?*), банка *Nescafe* в форме огранки драгоценного камня.
7. *Вся организация и/или ее продукты.* Продуктом может считаться вся организация в целом, например *Microsoft*, *BT*, *NTL*, и/или выведенные ею на рынок продукты, например компьютерное программное обеспечение, мобильные телефоны, развлекательные мероприятия.
Многие из перечисленных типов продуктов были запатентованы, о чем мы подробнее поговорим позже в этой книге.

■ Типы B2B-товаров и услуг

Определение и классификация

И теоретики, и практики делят продукты на группы по одному и тому же принципу – согласно той функции, которую они представляют для компании и для потребителя. Такое деление важно, потому что разные типы продуктов требуют разного маркетингового подхода в зависимости от их характеристики и целевого рынка. Позиционировать многомиллионную производственную установку нужно совсем иными методами, чем, скажем, поставки таких ходовых материалов, как гайки и болты. Изначально можно выделить две базовые категории: материальные продукты и нематериальные услуги.

Материальные продукты

Конечно же, любой продукт сопровождается некоторой услугой определенного уровня, и рост ожиданий ведет в целом к ужесточению требований клиентов в этом отношении. Тем не менее среди всех продуктов можно четко выделить категорию материальных, преимущества которых клиент может оценить наглядно и проверить его практические достоинства. Это свойство способствует презентации товара, так как все участники торгового центра могут рассмотреть его и испытать перед покупкой его качества. Все характеристики и преимущества товара можно без проблем продемонстрировать, можно собственными глазами увидеть особенности дизайна и качество продукции, а также оценить, как соотносится его цена и качество с тем, что предлагают конкуренты. В некоторых случаях организация дает свой продукт на пробу или в пользование на определенный испытательный период. Если, например, компания думает о покупке вилочного погрузчика, то продавцы такого товара вполне могут предоставить один погрузчик для тестирования на небольшой период времени, чтобы персонал организации-покупателя полностью оценил все преимущества машины, тем самым увеличивая шансы на положительное решение.

Нематериальные услуги

Услуги нематериальны, так как до покупки их невозможно ни рассмотреть, ни испытать. В современном мире в сфере B2B-маркетинга услуги имеют настолько важное значение, что мы подробно будем говорить о них в следующих разделах книги, а также уделим им много внимания на сайте книги «B2B-маркетинг».

■ Основные категории продуктов/услуг

В целом B2B-товары и услуги можно далее разделить на три основные группы. Приведенная ниже классификация не является взаимоисключающей, и многие продукты можно отнести к нескольким группам одновременно. Такая систематизация применима как в частном, так в государственном секторах и несколько варьируется в зависимости от конкретной отрасли промышленности.

1. Средства производства.
2. Материалы и запасные части
3. Расходные материалы и текущее обслуживание
4. Другие классификации B2B-продуктов.

1. Средства производства.

Средства производства – это основная стратегическая покупка как на начальном этапе становления компании, так и в последующие важные периоды роста ее бизнеса и расширения производства. В эту группу входят основные долгосрочные инвестиции, составляющие фундамент бизнеса, а также технологическое оборудование, обеспечивающее производственный и сервисный процесс. Все это неизбежно требует больших денежных расходов. Если на этом этапе компания принимает неправильное решение, теряется какая-либо надежда на создание конкурентного преимущества. Средства производства можно разделить на организационные товары и технологическое оборудование.

Организационные товары

В категорию организационных товаров входит все, что необходимо приобрести, прежде чем предприятие сможет начать работу. В бухгалтерском балансе такие товары часто оказываются в статье основных средств. Речь идет о таких необходимых факторах, как земля, здания, производственные и офисные помещения и т.д. Принципиально важное значение в данном случае имеют месторасположение, простота доступа и уровень стоимости.

Технологическое оборудование

Технологическое оборудование – это крупное оснащение, необходимое для организации производственного процесса. В эту группу входят промышленные роботы, мощные прессы, крупные компьютерные системы, информационные технологии, офисное оборудование, транспорт и т. п.

Пример 5.2

Товарные категории

Основные категории товаров, импортируемых и экспортируемых США в 2002 году, можно объединить под следующими заголовками:

- Средства производства (самолеты, полупроводники, компьютерные комплектующие, машинное оборудование, двигатели).
- Части автомобилей и двигателей.

- Промышленные товары и материалы (металлы, энергоносители, пластик, текстильная продукция, лесоматериалы).
- Потребительские товары (фармацевтические препараты, одежда, игрушки, телевизоры/видеомагнитофоны, мебель, ювелирные изделия).
- Продукты питания, пищевые добавки и напитки.

Автомобили (7%), полупроводники (5%), компьютеры и комплектующие (5%), самолеты (5%) и телекоммуникационное оборудование (3%) являются самыми крупными составляющими американского экспорта. Среди импортируемых товаров наиболее значительными категориями являются автомобили (14%), сырая нефть (6%), компьютерные комплектующие (6%) и одежда (4%). (www.econedlink.org)

B2B-маркетинг средств производства

Покупка средств производства, как правило, требует значительных финансовых обязательств со стороны покупателя, поэтому в процесс купли-продажи неизбежно вовлекается множество людей, которые часто на достаточно длительный период времени объединяются в самостоятельно принимающую решения хозяйственную единицу, проникнуть внутрь которой бывает очень сложно. Решение о том, какое именно технологическое оборудование закупать, обычно имеет стратегическое значение, поскольку такая покупка делается на долгосрочный период. Непрерывающееся совершенствование и внедрение технологических инноваций ведут к увеличению выбора, что создает для организаций дополнительное напряжение в связи с необходимостью сделать правильную покупку. Если в процесс выбора закрадется ошибка, то это грозит потерей конкурентного преимущества на многие годы вперед.

Корпоративный маркетолог, работая в этой области, должен принимать все сказанное во внимание и придерживаться методики, о которой мы подробно поговорим далее.

Лизинг и аренда

Средства производства часто используются на правах лизинга или аренды вместо прямой покупки. Это значит, что организация никогда не будет иметь права собственности на свои средства производства, но будет платить за пользование ими определенную арендную плату в течение определенного периода времени. По истечении срока аренды договор пересматривается (как правило, с повышением ставки аренды) или же арендатору предлагается выкупить продукт по некоторой согласованной цене. Компания, арендующая такое имущество, несет ответственность за сохранение его в рабочем состоянии согласно требованиям и условиям заключенного договора. Некоторые организации даже продают свое имущество, а затем берут его обратно в аренду, чтобы таким образом получить нужный им для расширения финансовый капитал. Все это отражается на уровне значимости в процессе принятия решения, а также определяет количество сотрудников, которые несут ответственность за принятые решения. При аренде средств производства на незначительный промежуток времени особого стратегического анализа не требуется.

Пример 5.3

Лизинг

К концу марта 2003 года планируется отдать в аренду частным организациям аэропорты городов Нью-Дели, Бомбея, Калькутты и Мадраса. Таким образом, индийское правительство рассчитывает, передав в руки частного сектора управление четырьмя крупнейшими аэропортами страны, поднять их до уровня международных стандартов.

Лицензирование

Товары и услуги часто передаются другим организациям в пользование на основе лицензионного договора. Таким образом, одна организация на определенных условиях может пользоваться продуктами и процессами, принадлежащими другой организации. Такая ситуация возможна практически в любой отрасли – в сфере производства или обслуживания, в частном или государственном секторах. В качестве примера можно привести компанию *Coca-Cola*, которая имеет ряд лицензионных соглашений с разными предприятиями по всему миру, получившими право изготавливать, разливать и продавать всем известные напитки.

Пример 5.4

Техника лицензирования компании *Du Pont*

Компания *Du Pont* поддерживает Банк технологий, через который она предлагает другим компаниям воспользоваться технологическими системами по цене, значительно ниже стоимости создания собственной технологии с нуля. Ранее доступная только исследователям и работникам *Du Pont*, в настоящее время эта огромная база данных открыта для многих других компаний благодаря Банку технологий. *Du Pont* разработала активную программу лицензирования, в рамках которой уже розданы сотни лицензий по всему миру предприятиям из самых разных отраслей промышленности. Портфель лицензий включает целый спектр разработок – от технологических пакетов по проектированию продукции из полиэстера до лабораторных аналитических и микрохирургических приборов. Компания предлагает технологические ноу-хау, патенты, процессы модернизации производства и методики обеспечения безопасности труда. (www.dupont.com)

Капитальные расходы государства

Следует отметить, что правительства разных стран мира являются одними из крупнейших покупателей средств производства (иногда единственным покупателем) либо напрямую, либо через партнерство государственного и частного секторов (PPP*). Товары этого типа используются в таких областях, как строительство автодорог, мостов, дамб и туннелей, оснащение больниц, в коммунальном хозяйс-

* (англ.) – *public-private partnership*

тве и для строительства офисных зданий. Кроме того, к таким товарам относится военное оборудование для сухопутных войск, военно-морского флота и авиации. К числу продуктов, покупаемых правительством и продаваемых для него, принадлежат самолеты, корабли, танки, оружие, одежда и средства связи.

Пример 5.5

Правительственные расходы

Победа Пекина в борьбе за право стать столицей Олимпийских игр 2008 года стоит огромных денег для западных компаний. Правительство Китая потратит более 20 млрд долл. на подготовку города к событию. На тендер выставлены контракты по строительству Олимпийского парка, пяти новых линий метро и 125 миль автодорог, а также договоры по очистке загрязненного воздуха и воды Пекина. *Bombardier* и *SNC-Lavalin* уже выиграли тендер и стали подрядчиками полуторамиллиардного контракта на прокладку туннеля для пяти новых линий метрополитена, и это только начало процесса. По предварительным подсчетам, тендер на строительство Олимпийского стадиона будет стоить 250 млн долл.

2. Материалы и запасные части, или вводные товары

Материалы и запасные части – это те товары, которые компании закупают с целью их использования при производстве конечного продукта. Эта категория определяется этапом в процессе создания добавленной стоимости и состоит из сырья, полуфабрикатов, вспомогательных товаров и комплектующих частей. Здесь следует также отметить, что все категории, обсуждаемые в этом разделе, не являются взаимоисключающими и в определенных границах пересекаются друг с другом.

Маркетинг B2B-материалов и запасных частей

Коммерческим предприятиям нужны постоянные источники сырья, полуфабрикатов и комплектующих частей. В некоторых отраслях промышленности, например в автомобилестроении и производстве бытовой техники, отсутствие источника сырья может привести к закрытию товарной линии с последующей остановкой производства и сокращением прибыли. В крайних случаях, когда найти замену источнику поставок не удастся, компания может полностью прекратить свою деятельность. В результате покупатели стараются поддерживать связи с несколькими поставщиками одновременно и/или заключать долгосрочные контракты в зависимости от значимости того или иного материала или товара. Эти и другие варианты более подробно обсуждаются в следующей главе «Управление маркетинговыми каналами компаний».

Развитие поставок по принципу «точно в срок» и прочих проектов кооперации имеет огромные последствия для поставщиков в данных отраслях промышленности, вынуждая их постоянно пересматривать предлагаемые преимущества товаров, методы доставки и стоимость. Логистическая цепочка также может быть длинной и состоять из многих промежуточных звеньев, начиная, например, с сырья на одном конце рынка и заканчивая комплектующей частью на противополо-

ложном конце мира. При этом взаимоотношения могут быть соперническими, кооперативными, контрактными и т. д. Обсуждая средства производства, следует помнить, что все анализируемые нами категории часто оказываются взаимозависимыми и взаимосвязанными, так что производственные материалы и комплектующие части часто завершают свой путь в составе технологического оборудования, а перечисленные ниже типы услуг оказываются вспомогательными при развертывании процесса производства на данном технологическом оборудовании. Все это ставит перед маркетологами серьезные задачи и вместе с тем представляет серьезную опасность для компаний-поставщиков по всему миру.

Сырье

Сырье представляет собой первый этап процесса поставок и определяется как потребительские материалы, которые перерабатываются только до уровня, достаточного для обеспечения их дальнейшего распространения, например железная руда, переплавляемая в железные прутки, зерна кофе, собранные и упакованные в мешки, спиленные и распущенные на доски дерева, очищенные химические вещества и т. д. На этом этапе добавленная стоимость невелика, и сырье, как правило, продается по ценам, зависящим от сочетания спроса и предложения и, возможно, от сезонных колебаний.

Пример 5.6

Колебания цен на нефть

Как предупреждала нефтяная компания *Royal Dutch Shell*, сообщая о 17%-ном снижении прибыли, рынок сырой нефти остается нестабильным. Результаты немногим отличались от прогнозов, однако еще раз подтвердили наличие нерешенных проблем в секторе, среди которых отмечается возможное нападение на Ирак, что может подорвать поставки нефти, и постоянные требования, выдвигаемые ОПЕК – Организацией стран-экспортеров нефти.

Полуфабрикаты

Полуфабрикаты – это сырье, которое подвергается дальнейшей обработке для упрощения его использования, например стальные листы, выкроенные по нужному размеру, молотые и расфасованные зерна кофе, доски, нарезанные по приемлемому размеру, или древесина, переработанная в пульпу или бумагу, хлопок или синтетические волокна, переработанные в тканое полотно, формованная резина, пригодные для дальнейшего использования химические смеси и т. д.

Комплектующие части

Комплектующие – это материалы, собранные в виде готового продукта, который используется при изготовлении конечного продукта, например сталь в форме гаек и болтов, молотые зерна кофе, строительный лес в виде балок перекрытия кровли. В автомобилестроении, например, к материалам относятся резина, сталь, краска, болты и гайки, электропроводка и клеммы, стекло, шины, обивка сидений, детали двигателя и т. д. В пищевой промышленности к этой категории относятся сырье и

полуфабрикаты, а также такие составляющие, как картофель, овощи, фрукты, мука, витамины, красители, консерванты, упаковка и т. д.

Метод маркетинга и тип контракта между продавцом и покупателем будут зависеть от стоимости, уровня производства и сложности продукта/услуги. Вводные товары могут закупаться по специальному заказу с учетом требований покупателя или же продаваться в некоторой стандартизированной форме и покупаться по мере необходимости или на основании кратко-, средне- или долгосрочных договоров поставок. При прочих равных условиях, как и в случае с любыми другими продуктами и услугами, чем больше добавленная стоимость, тем выше цена, которую покупатель готов будет заплатить.

Пример 5.7

Технологические и комплектующие части

Задача по сбору и поддержанию информации о множестве товаров, запасных частей, комплектующих и материалов, представленных на рынке, – это грандиозное предприятие. Поэтому в последнее время появились коммерческие B2B-организации, которые предлагают крупным производственным корпорациям по всему миру содержательные решения. Справочные базы данных сегодня включают десятки миллионов позиций от тысяч поставщиков, начиная с элементов, используемых при изготовлении полуфабрикатов, и заканчивая товарами и услугами, необходимыми для поддержания рабочего состояния производственных установок, оборудования и корпоративных офисов. Клиенты-подписчики получают постоянный доступ к базам, данные которых обновляются ежедневно. Это действительно впечатляющий шаг на пути прогресса. Кроме того, они получают доступ к корпоративным биржам и порталам, связывающим множество покупателей с огромным количеством поставщиков.

3. Корпоративные расходные материалы и текущее обслуживание, или вспомогательные товары

Расходные материалы и текущее обслуживание – это те продукты и услуги, которыми организация пользуется изо дня в день, из месяца в месяц в ходе ведения своего бизнеса. Представленные ниже категории выделены абсолютно произвольно, они не являются взаимоисключающими и в разных компаниях могут иметь разное наполнение в зависимости от истории бизнеса, типа потребителей и методов работы, а также от предпочтений. Спектр расходных материалов и услуг как на производственном, так и на потребительском рынках чрезвычайно обширен и постоянно увеличивается. Не лишним будет повторить, что отрасли и рынки, которые охватывает данная категория продуктов и услуг, крайне разнообразны и маркетинговые факторы и приоритеты часто оказываются диаметрально противоположными. Представьте себе разницу, которая существует между маркетингом и сбытом на корпоративном рынке, с одной стороны, нефти и газа для отопления определенного типа помещений и, с другой стороны, страховок и юридической поддержки. Многие из таких услуг в настоящее время предоставляются специали-

зированными предприятиями, реализуются на правах франчайзинга или по лицензии. Ниже мы предлагаем лишь отдельные выборочные примеры.

Энергетика и услуги по утилизации отходов

- Энергоносители для освещения, отопления и работы оборудования, например газ, электричество, нефть, уголь и вода.
- Утилизация отходов, включая как промышленный, так и офисный мусор.
- Циклы переработки отходов, что приобретает все большее значение по мере усиления законодательной и нормативной базы во многих странах.
- Услуги по уборке, включая уборку промышленных и офисных помещений.

Услуги по транспортировке, распределению и хранению

В некоторых отраслях эта сфера услуг является наиболее обширной, и ее развитие постоянно находится под давлением осознания того факта, что проблемы могут только усугубляться. Услуги по транспортировке, распределению и хранению (или логистические услуги) подробнее обсуждаются в главе 6, здесь же мы отметим, что именно в этой области компаниям удастся сэкономить значительные суммы за счет более эффективной транспортной системы. Опять-таки, как и с любыми другими видами услуг, здесь возможны самые разные варианты контрактов со специализированными организациями.

Административные услуги

Административные продукты и услуги необходимы для ежедневного управления организацией. К этой категории можно отнести такие продукты, как бумага, файлы, ручки, чернила, батарейки и компьютерные диски, а также услуги, например офисного заведения общественного питания.

Управленческие услуги

Можно выделить отдельную постоянно расширяющуюся сферу услуг, призванную помочь руководству в управлении компанией, и разнообразие типов таких услуг растет год от года. В эту категорию входят:

- Консультирование руководства, услуги маркетинговых, рекламных, исследовательских агентств, PR, франчайзинг, модернизация и разработка новых продуктов, телемаркетинг, услуги компьютерных предприятий и программное обеспечение.
- Страхование и юридическое обслуживание.
- Услуги по найму персонала, обучению и тренингу.
- Финансовые услуги, в том числе бухгалтерия, управление затратами, факторинг и реструктуризация безнадежных долгов, управление фондом зарплаты и активами предприятия.

На этом рынке часто пользуются услугами посредников, особенно если дело касается мелких фирм.

Техническое обслуживание

Всем организациям, будь то промышленное предприятие или сервисная фирма, в определенной мере необходимо техническое обслуживание, которое может выражаться в виде постоянной поддержки технологического оборудования, транспортного парка, офисного оборудования, энергетических установок, систем утилизации отходов и уборки – то есть всего того, что требует контроля, внимания и ухода в целях избежания дорогостоящих аварий и поломок. Подобные услуги могут предоставляться эпизодически, но чаще всего на основании отдельного договора. К этой категории с равным успехом можно отнести и услуги по уборке и утилизации отходов.

Сопутствующие товары

В эту группу включены товары, поддерживающие производственный процесс. В качестве примеров можно привести осветительное оборудование, вилочные погрузчики, землеройные машины, бульдозеры, картотеки, офисное оборудование, компьютеры и т. д. Как и во многих других категориях, здесь есть выбор для покупки, проката или аренды.

Маркетинг услуг и вспомогательных товаров

Маркетинг нематериальных услуг может разительно отличаться от маркетинга материальных продуктов, о чем мы подробно поговорим, когда перейдем к определению природы услуг. Сейчас достаточно сказать, что спрос существует на все перечисленные типы услуг как в частном, так и в государственном секторах. Договоры обслуживания заключаются и на короткий период – не более года, и на десятки лет и предусматривают как бонусы, так и штрафы в зависимости от качества выполнения работы. Все большее количество организаций – от отдельных школ и больниц до министерств и мультинациональных компаний – в настоящее время предпочитают пользоваться услугами сторонних организаций, заключая договоры на целые программы сервисного обслуживания. Для компаний, специализирующихся на обслуживании корпоративных клиентов, это является прибыльной тенденцией, которая развивается в течение последних 20 лет и, как ожидается, будет усиливаться.

■ Другие категории B2B-продуктов

Как и B2C-рынок, B2B-продукты можно разбить на другие значимые группы, так чтобы раскрыть существующие рыночные возможности.

Товары массового потребления

Как уже говорилось ранее, товары и услуги массового потребления – это те B2B-предложения, которые характеризуются низкой добавленной стоимостью или даже ее отсутствием. Если речь идет именно об этой категории, то, как правило, основным преимуществом, формирующим спрос, считается низкая цена. К этой группе можно отнести сырье, например нефть, очистительные жидкости, метизы, овощи и т. д., такие товары приобретаются у компаний, предлагающих низкую стоимость

и/или возможность экономии на масштабах закупок независимо от их месторасположения в любой точке мира, главное, чтобы цена была как можно ниже. Покупаются такие товары либо на основании определенного типа форвардного контракта или непосредственно на рынке, исходя из сложившейся в данный момент ситуации, что называется спот-рынком*.

Пример 5.8

Сайты корпоративных аукционов

Сейчас в Интернете существуют целые рынки или специальные B2B-узлы, где крупные компании собираются с целью закупки сырьевых товаров с аукциона, причем тендер выигрывает тот поставщик, который предлагает самую низкую цену. В качестве примера такой покупающей организации можно привести сайт *WorldWide Retail Exchange*, где зарегистрировано более 50 членов, в том числе *M&S, Dixons, Boots, John Lewis, Auchan, Gap, Kingfisher* и *Safeway*.

Можно возразить, что компания может добавлять стоимость к так называемым товарам массового потребления, используя целый ряд способов, в частности:

- месторасположение;
- время доставки;
- скорость доставки;
- политику ценообразования;
- гарантию качества и т. д.

Добавленная стоимость подробнее обсуждается на веб-сайте книги «Корпоративный маркетинг» по адресу www.booksites.net/wright.

Товары повседневного спроса

На рынке всегда существует возможность для купли-продажи продуктов, которые пользуются сиюминутным спросом или реализуются по разовым заказам. Способность предложить такую услугу дает небольшим торговым организациям четкое конкурентное преимущество и возможность работать с самыми крупными компаниями. Хотя для товаров данного типа, возможно, и существуют свои ниши на рынке, эффективные оптовые продавцы также могут отвоевать определенную его долю. В большинстве случаев из-за относительно небольших партий заказов продавец должен уметь найти подход к покупателю и продемонстрировать ему свой профессионализм в связи с данным продуктом/услугой, если он хочет привлечь на свою сторону крупных клиентов. В отличие от потребительского рынка товаров повседневного спроса корпоративные клиенты чаще всего ожидают доставки товара, как правило, в тот же день, из-за чего продавцам приходится содержать целый автопарк, перемещающийся по определенным маршрутам.

*Спот-рынок – рынок, на котором товары продаются за наличные средства и поставляются в кратчайшие сроки. – *Примеч. ред.*

Добавленная стоимость в данном случае формируется за счет:

- выбора и наличия необходимых запасных частей (иногда с доставкой в течение 24 часов);
- мгновенной реакции и быстроты доставки;
- качества продукции;
- сервисной поддержки.

Товары поиска

Более сложные товары и услуги требуют от организации определенного поиска, с тем чтобы получить именно то, что необходимо. В некоторых случаях товары и услуги поиска предлагаются лишь небольшим числом поставщиков, так что компании, действующие на данном рынке, отлично знают друг друга. Для поддержания постоянного контакта нанимаются торговые представители. В других случаях товары поиска продаются и покупаются множеством организаций, поэтому и покупателям и продавцам постоянно приходится искать новые контакты, чтобы найти самый оптимальный из имеющихся вариантов. Эта потребность постоянного поиска имеет огромное значение ввиду надвигающейся конкуренции по всему миру. Интернет и наличие специальных сайтов для поставщиков и покупателей значительно упрощают задачу. Добавленная стоимость формируется путем:

- предоставления информации о продукте и услуге;
- деятельности личных торговых консультантов и экспертов, которые постоянно находятся на связи;
- набора предлагаемых выгод, отвечающих потребностям клиента;
- внедрения инноваций и усовершенствования дизайна;
- качества сервисного обслуживания;
- развернутого послепродажного обслуживания.

Интегрированные решения

Имеет смысл выделить интегрированные решения в отдельную товарную категорию. Во многих случаях корпоративные покупатели ищут варианты, решающие их насущные проблемы в комплексе, а не по отдельности. Для B2B-организации покупка такого комплексного решения проблемы, предлагаемого квалифицированным поставщиком, может оказаться более эффективной с точки зрения затрат, чем дробление и поиск отдельных продуктов и услуг, необходимых для того, чтобы справиться с задачей самостоятельно. Такой спрос стимулирует развитие целой индустрии, о чем мы подробнее поговорим в других разделах этой книги. Источники добавленной стоимости в этой ситуации мало чем отличаются от уже перечисленных ранее, плюс к ним добавляются:

- способность предложить интегрированный набор выгод, отвечающих существующей проблеме;
- наличие навыков и умений, необходимых для выдачи рекомендаций по соответствующим продуктам, изготавливаемым по индивидуальным заказам;
- помощь и консультации в любой момент времени, когда это необходимо;

Пример 5.9

Интегрированная система электронного выставления и оплаты счетов (ЭВОС)

Новая версия сквозной системы электронного биллинга (онлайновая выписка счетов) в современной экономике дает возможность пользователям решать любые спорные вопросы в связи со счетами в режиме реального времени, обрабатывать счета на нескольких языках и в разных валютах, а также передавать платежные требования по автоматизированным контролируемым покупателями правилам. Кроме того, эта система претендует на то, чтобы считаться первой системой ЭВОС, передающей промежуточные сообщения, тем самым автоматически гарантируя, что система планирования ресурсов предприятия (ПРП) или управления взаимоотношениями с клиентами (CRM*) принимает к сведению информацию о спорном онлайн-платеже.

Различные маркетинговые подходы

Как уже говорилось в предыдущих разделах книги, в большинстве случаев продажа разных типов продуктов и услуг предполагает разные стратегии маркетинговых контактов. Такими продуктами могут быть и вводные, и организационные товары и услуги. Рынок перечисленных выше товарных категорий может быть как недорогим, так и стоить миллиарды фунтов. Закупки могут быть как одноразовыми, так и регулярными, совершаемыми на основании долгосрочных договоров. Предложение может быть как стандартным, разработанным для массового производства, так и сугубо индивидуальным, отвечающим потребностям данного конкретного клиента. Ориентироваться можно на следующее правило: чем больше задействовано высшего руководства, чем больше экспертов требуется для решения задачи, тем крупнее будет самостоятельная хозяйственная единица, принимающая решения, и более персонализированным будет контакт между продавцом и покупателем в процессе купли-продажи продуктов и услуг согласно следующим факторам.

Разные покупательские сектора

Маркетинг продуктов и услуг в разных B2B-покупательских секторах (и разных организациях) часто будет требовать различных маркетинговых подходов, так же, как и торговля в разных странах мира. Подходы к реализации продуктов и услуг в частном и/или государственном секторах неизбежно будут различаться между собой.

Государственный сектор

Как уже отмечалось выше, есть определенные типы товаров, которые закупаются исключительно государством. К ним относятся военная техника, орудия, военные самолеты, оружие, военные корабли, подводные лодки и т. д. Другие типы товаров, в частности материалы и комплектующие конструкции для строительства авто-

* (англ.) *customer relationship management*

дорог, железнодорожного полотна, больниц, школ, общественных зданий и т. д., приобретаются как государственным, так и частным сектором или совместно в зависимости от политического устройства страны. В прошлом из тех же политических соображений подобные подряды отдавались исключительно отечественным производителям. Однако в связи с расширением свободного рынка и согласно правилам торговых блоков избранные тендеры все чаще проводятся среди подрядчиков по всему миру. Но как бы там ни было, в этом секторе по сравнению с частным всегда будет ощущаться гораздо большее политическое давление. Спецификация тендерных подрядов здесь всегда крайне жесткая и почти не оставляет места для маневрирования, и требования к конечному продукту или услуге часто определяются самыми разными специалистами и группами (самостоятельными хозяйственными единицами), обладающими несопоставимыми правами и полномочиями.

Пример 5.10

Государственные закупки

По словам чилийского правительства, страна будет в дальнейшем разрабатывать решения о покупке десяти истребителей *F-16* в США. Это решение о приобретении самолетов, принятое Локхидом Мартином, обдумывалось в течение пяти лет. Сделка, в результате которой произойдет значительная модернизация военно-воздушных сил страны, обойдется ей в 660 млн долл.

Частный сектор

B2B-продукты в частном секторе приобретаются, главным образом, исходя из их функциональности, ценности, характера принадлежности и цены. В прошлом политики имели возможность влиять на состав закупаемых частным сектором продуктов, особенно если речь шла о крупных суммах и на кону были рабочие места и жизнеспособность отрасли. Однако с переходом на свободные рыночные отношения такой тип государственного влияния встречается все реже. В разных промышленных секторах отмечается спрос на разнообразные типы товаров, требующих разных маркетинговых подходов. Строительная отрасль нуждается в продуктах и услугах для дорог, мостов и зданий. Промышленным предприятиям необходимо технологическое оборудование и комплектующие, тип которых зависит от продукции, выпускаемой предприятием, – например электрические приборы или автомобили. Гостиницам, ресторанам и заведениям быстрого питания нужны пищевые продукты и связанные с ними услуги. В разных отраслях действуют свои особые приоритеты и используются разные методы работы, о чем мы подробнее поговорим позже.

Пример 5.11

От государственного к частному сектору

В Великобритании и все чаще во всем мире организации, которые изначально принадлежали государству, теперь передаются в управление час-

тным компаниям. Так, «Британские авиалинии» и Управление аэропортами Великобритании стали одними из первых крупных транспортных предприятий, проданных в частные руки в 1987 году. Следующими стали *British Telecom*, автобусные парки и компании-перевозчики, а также поставщики газа, воды, телефонной связи и электричества. Мосты, туннели и железнодорожные ветки сейчас строятся и оплачиваются частными компаниями, а затем в той или иной форме сдаются в аренду государству.

■ Значение приобретения продукта/услуги для компании-покупателя

Одни покупки имеют более существенное значение для благосостояния организации, чем другие, как на стратегическом, так и на тактическом уровнях. Покупая помещения в наиболее удобном месте, располагая самым технологичным и современным оборудованием, обеспечивая также самое эффективное компьютерное обслуживание, компания решает критически важные для себя задачи, гарантирующие продолжительный успех. Точно так же, подписывая долгосрочный контракт на поставку сырья, которое затем оказывается неприемлемым или некачественным, организация ставит под угрозу прибыльность своей работы.

Стоимость продуктов или услуг

Тот же принцип действует и в отношении стоимости необходимых продуктов или услуг. Покупка продуктов, стоящих небольшие деньги, как правило, целиком и полностью возлагается на персонал отдела закупок и при условии соблюдения спецификаций выпускаемой продукции не вызывает особых дискуссий. Однако, если покупка связана с серьезными затратами, которые могут исчисляться миллионами фунтов стерлингов, то в дело вступает руководство более высокого уровня.

Продолжительность и сложность обсуждаемого договора

Аналогично принимаемая стратегия закупки товаров будет зависеть от продолжительности и сложности заключаемого договора. Подписав неприемлемый для себя договор, компания может оказаться под угрозой выплаты значительных штрафов или оказаться в ситуации дефицита материалов, что существенно подрывает ее конкурентные преимущества. Договоры часто предусматривают жесткие финансовые обязательства как для продавца, так и для покупателя. Об этих пунктах мы подробно поговорим, когда перейдем к анализу взаимоотношений внутри логистической цепочки. Методы контакта, используемые покупателем, будут зависеть также от того, являются ли необходимые продукты и услуги стандартизированными или индивидуальными.

Пример 5.12

Переговоры на длительную перспективу

В Японии электронная коммерция как на потребительском, так и на корпоративном рынках является стремительно растущей областью бизнеса. По данным Министерства международной торговли и промышленности объемы

электронных транзакций на рынке B2C за период с 1998 по 2003 годы могут вырасти с 650 млн долл до 31 млрд, а на B2B-рынке – с 86 млрд до 680 млрд долл. При таком потенциале роста электронная коммерция может оказаться сферой, предлагающей новые рыночные возможности для иностранных компаний. Нет никаких сомнений, что Япония – это громадный рынок, однако для полной реализации своего потенциала ему нужно определенное время. Японские потребители предпочитают иметь дело с теми, кто предоставляет локальный сервис, поэтому новые игроки на этом рынке должны быть готовы к значительным капиталовложениям и к заключению долгосрочных договоров, если они намерены закрепиться здесь надолго и обеспечить себе сильные позиции.

Стандартные продукты

Если продукт является стандартным, то стратегический подход продавца будет относительно несложным. Он ограничится разработкой рекомендаций и литературы, посвященной имеющемуся ассортименту товаров, структуры цен и доступных выгод. Медийные рекламные кампании, как правило, ориентированы на массовую аудиторию, которая охватывается с помощью методов прямого отклика, например прямых почтовых рассылок или телефонных звонков. Торговый персонал обычно выступает в качестве координатора между компанией-продавцом и компанией-покупателем. Уровень плотности контакта и объем консультаций и информации, необходимых продавцу, обычно определяются сложностью предлагаемого товара, тем, является ли покупатель новым или повторным клиентом, а также интенсивностью конкуренции. В рамках выделенных нами категорий стандартизированные продукты могут приобретаться как одноразовыми партиями, так и на основании регулярных поставок, регулируемых договором. Как и в случае с любыми другими типами продуктов и услуг между значимостью цены и значимостью выгод, формирующих добавленную стоимость, всегда существует разумный компромисс.

К сырьевым продуктам, используемым на регулярной основе, можно отнести такие товары, как металлические скобы, провода, гайки, болты и нефть, тогда как в число более дорогих продуктов с начисленной добавленной стоимостью входят медицинское оборудование, металлические прессы и транспортные средства. Стандартизированные продукты легко могут быть клонированы конкурентами. Поэтому среди факторов, требующих анализа в целях завоевания конкурентного преимущества за счет предложения стандартизированного продукта, можно назвать ценовую структуру, систему доставки, качество, надежность и сервисную поддержку.

Продукты по индивидуальному заказу

Многие продукты требуют индивидуальной разработки в зависимости от потребностей клиента. Это особенно справедливо в отношении средств производства. Хотя изначальную презентацию продукта и знакомство с клиентом можно провести с помощью профессиональной рекламы и посредством прямого отклика,

доминирующим методом работы в данном случае является персональный контакт с потребителем. Для этого могут понадобиться совместные усилия торгового и технического персонала, особенно если необходимые выгоды являются комплексными. Кроме того, контакт между покупателем и продавцом, скорее всего, будет прямым, хотя в некоторых случаях возможно и привлечение квалифицированных посредников.

Пример 5.13

Канцтовары по индивидуальному заказу

Выберите для своей компании уникальный стиль канцелярии. Ваши канцтовары могут отличаться не только реквизитами и логотипом вашей компании, но и цветом, гарнитурой, разметкой, количеством элементов и цветом бумаги. Вы также можете выбрать фоновое изображение, которое придаст вашей канцелярии неповторимый вид и создаст ваш особый стиль...

- Изображение логотипа вашей компании в определенном цвете
- Изображение логотипа вашей компании в полноцвете
- Выбор любого типа шрифта из имеющегося у нас набора
- Разработайте вместе с нами специальную разметку в зависимости от потребностей вашей фирмы
- Выберите цвет, отражающий характер вашего бизнеса
- Используйте оттенки для большей четкости картинки
- Добавьте логотипы профессиональных организаций, членами которых вы являетесь
- Используйте любое количество бизнес-логотипов по вашему желанию
- Используйте ваш логотип или другое изображение в качестве фона
- Выберите любой размер бумаги по своему желанию
- Уточните количество частей (лазерная или непрерывная печать)

(*Sage Accounting Stationary, www.cadsnet.co.uk*)

Требуемые клиентами выгоды

Выгоды, требуемые B2B-организациями, по многим аспектам отличаются от товаров и услуг, продаваемых на потребительском рынке. На рынке B2C клиенты покупают товары для личного пользования, и часто причины покупки оказываются скорее символическими, чем функциональными. Хотя цена и играет первоочередную роль, здесь в дело вступают эмоциональные факторы, характеризующиеся значимостью брендинга товара. Широко известные бренды, например *Persil, Mars, Windows* и другие, играют для клиентов определяющую роль при выборе покупки. Все это отражается в стоимости, приписываемой рынком таким брендам. B2B-продукты и услуги, напротив, приобретаются не для личного пользования, а для целей организации. Хотя элемент эмоций исключить полностью нельзя (например сделка заключается, потому что симпатичный торговый представитель сумел вовремя похвалить руководителей), большинство продуктов B2B тем не менее покупаются, прежде всего, на основании жесткой логики и функциональности.

Суть таких оснований несколько меняется в зависимости от отрасли и согласно рыночным, организационным и покупательским предпочтениям.

Критерии значимости B2B-продуктов и услуг

- Низкая или высокая значимость для благосостояния организации.
- Небольшие суммы затрат или многомиллионная покупка.
- Одноразовая закупка или многолетний договор поставок.
- Стандартизированный продукт или индивидуальный заказ.
- Возможность компромисса между ценой и добавленной стоимостью.
- Прямые поставки или работа через оптовое предприятие, дистрибьютора или агента.
- Профессиональная реклама, сопровождающаяся методами прямого отклика и личных продаж при работе со стандартными продуктами.
- Личные продажи в сочетании с методами прямого отклика и специализированными выставками при работе с индивидуальными продуктами.
- Продукты для государственного и частного секторов.

Стратегическая разница между товарами и услугами

Продукты часто делятся на материальные товары и нематериальные услуги. Тем не менее следует отметить, что большинство материальных товаров сопровождаются в той или иной форме услугами. Такие услуги могут касаться исходной транзакции (сделки) и ограничиваться сроком доставки или же, в самой своей крайней форме, могут выражаться в постоянной дозаправке проданной системы. Независимо от уровня предлагаемого сервиса здесь устанавливаются, контролируются и поддерживаются свои стандарты высокого качества. Это особенно важно ввиду возникновения и активизации различных покупательских программ контроля качества, к примеру «постоянного пополнения запасов» или «точно в срок», а также на фоне непрерывно растущего спроса на сервис более качественного уровня, стимулируемого усиленной конкуренцией по всему миру.

Другой тип предложения выгод практически полностью касается сферы услуг. Не вызывает споров тот факт, что услуги значительно отличаются по своему характеру от материальных товаров. Чтобы правильно подобрать маркетинговый подход, необходимо четко определить эти различия. Рост масштабов аутсорсинга, к которому прибегают все больше B2B-организаций, так поставил на повестку дня вопрос о повышении качественного уровня услуг, что кажется, сегодня не существует такого звена логистической цепочки, который нельзя было бы передать по контракту сторонней организации.

Как и во всех других сферах бизнеса, организация-продавец, занимаясь маркетингом B2B-продуктов и услуг, должна тщательно продумать, спланировать и наладить управление всей системой взаимоотношений между продавцом и покупателем, так чтобы это было профессионально и направлено на удовлетворение потребностей покупателя. Поддержка должна идти сверху, затем фильтроваться и обсуждаться во всей организационной структуре. Необходимо соответствующее

обучение и тренинг, чтобы ни у кого не осталось сомнений в значимости соотношения между потребностями и желаниями потребителя в целом и/или выгодами, предлагаемыми продуктом/услугой.

Рост значимости сферы услуг

В большинстве развитых стран процентная доля услуг в валовом национальном продукте (ВВП) по сравнению с производством заметно выросла и в настоящее время составляет 65–80%, при этом прогнозируется дальнейшее увеличение показателя. Все это требует определенных маркетинговых навыков, и многие организации разрабатывают особые курсы специализации, чтобы добиться рыночного превосходства. Индустрия сервиса представлена во всех секторах: государственном, частном, среди неприбыльных организаций и делится на следующие категории:

- розничные услуги;
- коммуникационные услуги;
- информационные услуги;
- консультационные услуги;
- аутсорсинг;
- организация досуга;
- финансовые услуги;
- медицинское обслуживание;
- энергетика;
- образование;
- клининговые услуги;
- утилизация отходов;
- общественное питание.

Пример 5.14

Доля производственного сектора продолжает снижаться

Согласно данным опроса занятого населения Великобритании доля производства и горной промышленности постепенно снижается на фоне стабильного роста таких секторов, как бизнес-услуги, государственное управление и розничная торговля. В основном ежемесячном отчете Общественного института снабжения и поставок (*CIPS*^{*}) отмечается, что британское производство до сих пор идет на спад, так что в течение трех месяцев показатель выпуска продукции постепенно снижается, чего нельзя сказать о сфере услуг, позиции которой по всем показателям усиливаются. Доля промышленного производства, на котором работают около 4 миллионов человек, в экономике Великобритании составляет 20%, а остальные 80% практически полностью приходятся на сектор услуг.

^{*} (англ.) *Chartered Institute of Purchasing and Supply*.

Пример 5.15**Сфера обслуживания расширяется, а сфера производства падает**

В Великобритании увеличивается разрыв между сферой услуг и производством, что в очередной раз высвечивает проблему двухскоростной экономики. По данным Чартерного института снабжения и поставок (www.cips.org), ежемесячный индекс развития в сфере услуг в мае вырос до небывалых 56,7 по сравнению с 54,5 в апреле, что заметно превысило прогнозы аналитиков, которые оценивали возможный рост на уровне 55,2 балла. По методике CIPS индекс выше 50 говорит о росте, тогда как его снижение ниже отметки 50 баллов служит признаком сокращения темпов развития. Полученные цифры еще раз подтверждают расширение сферы услуг, тогда как производство движется в обратном направлении, замедлив темпы до 52,9 балла в мае по сравнению с 53,2 в апреле.

Подробнее о различии между B2B-товарами и услугами можно узнать на веб-сайте книги «B2B-маркетинг» по адресу www.booksites.net/wright.

Сбалансированный портфель продуктов

Количество продуктов в портфеле B2B-организации обычно меньше, чем ассортимент товаров B2C-компании, поскольку спрос здесь колеблется между полярно противоположными наборами функций, а разнообразие брендов не играет решающей роли. Например, компания *Procter & Gamble* предлагает множество разнообразных чистящих средств и брендов для различных потребительских сегментов исходя из их эмоциональных и функциональных потребностей. С другой стороны, потребность в промышленных чистящих средствах основывается исключительно на эффективности, с которой они решают практические проблемы, поэтому ассортимент таких товаров будет значительно уже. Однако основное правило остается в силе – на всех этапах ассортимент продуктов в составе портфеля должен полностью отвечать потребностям целевого сегмента как в настоящем, так и в обозримом будущем. Состав сбалансированного портфеля продуктов будет варьироваться в зависимости от отрасли промышленности, но потребность в постоянном потоке новых продуктов, которые приходят на замену устаревшим и износившимся в ходе их жизненного цикла, должна быть очевидной.

Более подробное описание матрицы портфеля, разработанной Бостонской консультативной группой в отношении B2B-маркетинга, а также целый раздел о добавленной стоимости продуктов и разработке новых товаров представлены на веб-сайте книги «B2B-маркетинг» по адресу www.booksites.net/wright.

■ Исследование рынка

Как и в любом другом маркетинге, успех будет зависеть прежде всего от правильного выбора продукта или услуги, предлагающих выгоды, четко отвечающие потребностям целевого сегмента рынка. В этом процессе громадное значение имеют постоянные исследования как местного, так и международного рынков. Рынки растут, достигают своей зрелости и идут на спад. Так же, как и рынки, меняют-

ся и потребности и желания компаний, поэтому поставщики должны предвидеть такие изменения практически еще до того, как они произойдут. Сбор данных о развитии продукта и потребностей клиентов по всему миру должен быть вводным элементом в системе маркетинговой информации, так чтобы вовремя заметить изменение требований к получаемым выгодам и соответствующим образом модернизировать свой товар или услугу. Об исследованиях мы подробно говорили в главе 3.

Сигналы качества

Нужно понимать, что в силу описанных ранее особенностей, покупая услугу, предприятие будет искать сигналы ее качества, надежности и ценности, дающие определенное представление о компании-поставщике. Если с поставщиком уже проводились какие-либо сделки, то все лежит буквально на поверхности: легкость контакта, сроки доставки, результаты услуги и т. д. Конечно же, самым надежным сигналом являются рекомендации. При первой покупке сформировать какое-либо мнение о поставщике гораздо сложнее, и для этого будет использоваться весь набор индикаторов ценности, выступающий в качестве суррогатного способа выбора приемлемой компании-контрагента.

Весь процесс в целом

С самого первого исходного контакта с клиентом от ответа на телефонный звонок, письменный запрос, рассылки брошюр, презентации товара до предложения конкретной выгоды, послепродажной поддержки и обслуживания нормой должны считаться качество и целевой отклик. Литература о компании должна быть релевантной, информативной и высококлассной, все сотрудники, задействованные в процессе, должны пройти тест на умения и навыки еще при приеме на работу и должны быть соответствующим образом подготовлены и обучены уже после вступления в должность, нужно постоянно следить и обновлять программы предлагаемых льгот согласно изменениям потребностей клиентов. В настоящее время существует масса компьютерных программ по управлению взаимоотношениями с клиентами, с помощью которых можно построить целые системы прогноза, отслеживания, контроля и поддержки всего процесса работы.

Встроенные системы

Практически в каждой системе обслуживания потребителей должна быть своя встроенная система контроля качества, которая обязательно проходит первоначальный этап обсуждения и тестирования. Благодаря такому построению работы все сотрудники организации (и все представители логистической цепочки) четко понимают, каких стандартов им следует придерживаться. Уровень детализации каждой из таких систем зависит от конкретных условий договора обслуживания.

Бенчмаркинг

Весь процесс предоставления корпоративных услуг должен быть разбит на контрольные отрезки, так чтобы всегда поддерживать его на определенном качествен-

ном уровне. Необходимо разработать определенные механизмы мониторинга и контроля, с помощью которых в любой момент времени в любой точке земного шара обслуживание клиентов выполнялось бы согласно одинаковым стандартам. Нужно постоянно советоваться с клиентами по поводу их удовлетворенности и вовремя вносить поправки в процесс, если качество работы падает ниже приемлемого уровня.

Пример 5.16

Карта сбалансированных балльных оценок

Концепция карты сбалансированных балльных оценок, разработанная профессором Робертом Капланом из Гарвардской школы бизнеса и Дэвидом Нортоном, взята на вооружение множеством быстро растущих крупных корпораций, для которых она является отличным средством эффективного управления деятельностью и стратегией предприятия. Изучая используемый другими организациями подход к оценке их работы и реализации стратегии посредством карты сбалансированных балльных оценок, можно получить более ясную картину того, как разработать, отрегулировать и эффективно использовать различные карты балльных оценок качества исполнения, чтобы скорее достичь поставленных стратегических целей.

Ожидаемые показатели эффективности

Многие организации-покупатели сегодня требуют соблюдения жестко оговоренных показателей эффективности в рамках купленных ими услуг. Если эффективность работы оказывается выше ожидаемой, то поставщик может получать за это определенные бонусы. В конечном итоге договор может быть расторгнут, если согласованные критерии эффективности не выполняются. Поэтому для организации-продавца снижение эффективности может оказаться дорогим удовольствием. На B2B-рынке такой сценарий чреват катастрофой, ведь количество клиентов здесь ограничено, а суммы доходов относительно высоки.

Программы управления взаимоотношениями с клиентами

В настоящее время многие компании отчетливо понимают стратегическую значимость маркетинга обслуживания клиентов, поэтому разрабатывают различные программы управления взаимоотношениями с клиентами (CRMP*), действующие по всей логистической цепочке.

Планирование, мониторинг и обратная связь

Как и в любых других маркетинговых программах, в данном случае крайне важно поставить перед собой цели, разработать и внедрить механизмы мониторинга, контроля и получения обратной связи. Нет никакого смысла в развернутой и детальной программе работы с клиентами при отсутствии достаточного монито-

* (англ.) *Customer Relationship Management Programm.*

ринга и контроля ее исполнения. Большинство систем обслуживания клиентов не работают не из-за недостаточного планирования, а в силу того, что не проводятся систематические проверки и анализ всего процесса в целом.

Список контрольных вопросов по продукту/услуге

- Разработан и производится в рамках стратегического плана?
- Есть ли поддержка высшего руководства?
- Входит ли в сбалансированный портфель товаров/услуг?
- Проводятся ли непрерывные исследования рынка?
- В какой мере отвечает созидательной и инновационной культуре?
- Как реагирует на изменения к требованиям качества?
- Присутствуют ли встроенные системы контроля качества?
- Определены ли и соблюдаются ли показатели эффективности?
- Действует ли программа управления взаимоотношениями с клиентами по всей логистической цепочке?
- Внедрены ли в практику механизмы мониторинга, контроля и получения обратной связи?

Требования в системе маркетинга B2B-услуг

В силу перечисленных факторов следующие элементы системы можно считать критически важными для маркетинга и реализации B2B-услуг.

Личные продажи

Чем сложнее и совершеннее продукт или услуга, тем теснее должен быть личный контакт между покупателем и продавцом. Это способствует формированию доверительных отношений, а также дает возможность разъяснений и описаний. Такая форма контакта между покупателем и продавцом, вероятно, является самой распространенной, и мы подробнее поговорим о ней в главе 8, где речь пойдет о продвижении товара и управлении продажами.

Прямой маркетинг

Этот элемент маркетинга часто используется для установления контакта с покупателем, поскольку в силу ограниченности числа покупателей на B2B-рынке по сравнению с B2C-рынком их зачастую можно назвать по именам, и все они хорошо известны продавцам. Достаточно сделать телефонный звонок, послать письмо или электронное сообщение с просьбой о встрече или, если уже налажены благоприятные отношения, то с помощью методов прямого отклика можно непосредственно приступить к обсуждению потребностей.

Эти и другие методы установления контакта подробнее рассматриваются в главе 8.

Часть 2 Формирование добавленной стоимости продуктов

B2B-организации покупают продукты и услуги, надеясь, что выгода, полученная от сделки, удовлетворит определенную организационную потребность, то есть решит насущную проблему бизнеса либо в настоящем, либо в какой-нибудь момент времени в будущем. Если подходить к продукту или услуге с другой стороны, то можно рассматривать их как некоторый набор потребностей, совмещенных в единое целое производителем в надежде, что таким образом они удовлетворят эту потребность. По мере приобретения клиентами все большего профессионального опыта в плане функционирования бизнеса возникает потребность в более тонких и сложных решениях. Чтобы поддерживать конкурентное преимущество, продавец должен постоянно стремиться к предложению более совершенных выгод, иногда даже на основе долгосрочного контракта.

Поэтому маркетинг и сбыт продуктов и услуг на современном глобальном рынке можно рассматривать как процесс постоянного добавления стоимости в ответ на непрерывно меняющийся спрос целевых организаций. Решается эта задача в мире постоянно растущей конкуренцией, когда каждая из компаний-участниц рынка пытается отвоевать свою долю за счет остальных компаний, тем или иным образом добавляя стоимость своего продукта или услуги.

Существует множество разных способов, с помощью которых B2B-организация может формировать добавленную стоимость своего продукта или услуги с точки зрения потребителя, причем как до, так и после покупки. Именно в таком процессе добавления стоимости компания и получает конкурентное преимущество, поэтому прогрессивные компании всегда стремятся идти по самому инновационному и креативному пути.

■ Базовые выгоды, пользующиеся спросом на рынках B2C и B2B

На потребительском рынке добавленную стоимость можно объединить под двумя общими заголовками в зависимости от типа выгод, требуемых клиентами. Эти две группы можно условно назвать функциональной и символической. Большинство потребителей наверняка станут утверждать, что при покупке того или иного товара прежде всего интересуют его функциональные свойства. Это несомненное предназначение товара, и причина его покупки очевидна. Итак, мы покупаем автомобиль, чтобы иметь возможность добираться из пункта А в пункт Б, часы – чтобы знать, который час, а теплую одежду – чтобы комфортно себя чувствовать в холодное время года. Тем не менее данные многолетних исследований свидетельствуют, что основная причина покупки огромного количества товаров – их символическое содержание. Под символическим содержанием имеется в виду то, что покупка является отражением некоторой более глубокой и менее выраженной эмоциональной или инстинктивной потребности. То есть мы покупаем машину, чтобы казаться привлекательнее в глазах противоположного пола, золотые часы – чтобы продемонстрировать материальное состояние, а одежду – чтобы показать, что мы шагаем в ногу с модой.

На рынке B2B дело обстоит несколько иначе, поскольку продукт или услуга предназначены не для персонального использования, а для организации, поэтому при покупке действуют в основном функциональные и практические мотивы. Конечно, этот процесс не обходится без эмоций, однако в гораздо меньшей степени, чем на B2C-рынке. Организация-покупатель может выбрать данную конкретную компанию в силу личного обаяния торгового представителя или потому что чувствует себя польщенной персональным вниманием. Она может покупать товар у крупных широко известных компаний, потому что считает такую покупку надежной и безрисковой. В крайних случаях в дело вступает мотив личной выгоды, например определенного денежного вознаграждения. С ростом профессионализма и производительности компаний и их конкурентов те покупатели, которые действуют по эмоциональным причинам, ведущим к недостаточно оптимальным решениям, оказываются под серьезной угрозой, теряя свое производственное преимущество.

На B2B-рынке продукты и услуги покупаются, главным образом, по функциональными и практическим причинам, а не исходя из их символического и эмоционального содержания.

■ Процесс формирования добавленной стоимости

Вся идея добавленной стоимости опирается на концепцию о том, что существует некоторая базовая стоимость товара или услуги, к которой затем добавляются различные выгоды в ответ на запросы покупателей. Весь процесс можно разбить на следующие этапы:

1. Базовый продукт.
2. Первичная добавленная стоимость.
3. Дополнительная добавленная стоимость.

1. Базовый продукт

Все продукты и услуги имеют определенную базовую форму, или ядро, которое является отправной точкой процесса формирования добавленной стоимости. Согласно приведенной в начале этой главы классификации таким ядром можно считать сырьевой товар. Многие продукты данного типа до сих пор можно встретить в городах, и продаются они на так называемых товарных рынках. Для нас желательно определить ядро B2B-продукта или услуги как товар, предлагаемый в его базовой форме (не вдаваясь в тонкости того, насколько «базовой» является такая форма) с минимальным набором выгод. В рассматриваемом здесь контексте в понятие ядра продукта входят и такие базовые услуги, как утилизация отходов, уборка, общественное питание, образование, коммуникации и т. д.

2. Первичная добавленная стоимость

В ответ на требования клиентов, а также на выгоды, предлагаемые конкурентами в их попытках завоевать свою долю рынка, организации должны добавлять еще

больше выгод к продукту или услуге исходя из потребностей клиентов.

Первичной добавленной стоимостью мы будем считать выгоды, которые привносятся в продукт или услугу до их покупки, тогда как дополнительной добавленной стоимостью мы будем называть выгоды, которые клиент получает после покупки товара или услуги. В число первичных добавленных выгод можно включить:

- креативность (творческий подход), инновацию и дизайн;
- разработку нового товара/услуги;
- выбор товара, изготовление по индивидуальному заказу, стандартизированный продукт или интегрированный продукт;
- характеристики и выгоды;
- помощь, совет и уровень квалификации;
- гарантию качества;
- цену, условия оплаты, лизинг и соотношение цены и качества;
- месторасположение и точку покупки;
- промоушен, коммуникации и репутацию корпорации;
- брендинг;
- упаковку.

Эти выгоды перечислены в произвольном порядке, поскольку решение вопроса, будет ли цена важнее качества или выбор важнее инновационного подхода, зависит от компании, отрасли, в которой она работает, ее клиентов и предлагаемого рынку товара.

Пример 5.17

Способ добавления стоимости

Bitrex – это торговая марка самого горького вещества, из всех изобретенных человечеством. Оно инертно и не имеет запаха, но даже его миллионной доли достаточно, чтобы продукт стал абсолютно несъедобным. Эволюция наделила людей резким неприятием всего горького, что зачастую является характерной особенностью ядовитых растений или токсичных продуктов животного происхождения. Исследования показывают, что дети особенно остро чувствуют горечь в пище. Добавляя ничтожное количество *Bitrex* в некоторые вредные продукты, производитель гарантирует, что никто, особенно ни один ребенок, не возьмет его в рот. Размещая логотип бренда на упаковке, он дает своим клиентам понять, что ему не безразлично, что будет с проданным продуктом и с купившими его людьми. Поэтому *Bitrex* является мощной защитой от случайного попадания веществ внутрь организма. Впервые это вещество добавили в денатурированный спирт, сделав его абсолютно непригодным для питья, а в настоящее время оно используется при изготовлении целого ряда различных бытовых очистителей, пестицидов и автомобильных присадок. (*Bitrex.com*)

3. Дополнительная добавленная стоимость

Организации-продавцы все чаще понимают, что с продажей товара их ответственность за него не прекращается. Современные клиенты рассчитывают на до-

полнительный сервис после покупки. Уровень такого послепродажного обслуживания, конечно же, в значительной степени зависит от типа проданного продукта или услуги, а также от типа установленных между сторонами взаимоотношений. В число дополнительных добавленных выгод (в послепродажную добавленную стоимость) входят:

- стратегические обязательства, вытекающие из установленных взаимоотношений;
- политика поддержки взаимоотношений с клиентами;
- помощь, совет и уровень квалификации;
- доступ к информации;
- услуги по управлению и консультированию;
- договоры обслуживания, качество и уровень производительности;
- гарантии и гарантийное обслуживание;
- доставка и установка;
- система возврата товара;
- доступ к сопутствующим товарам и услугам;
- безопасность.

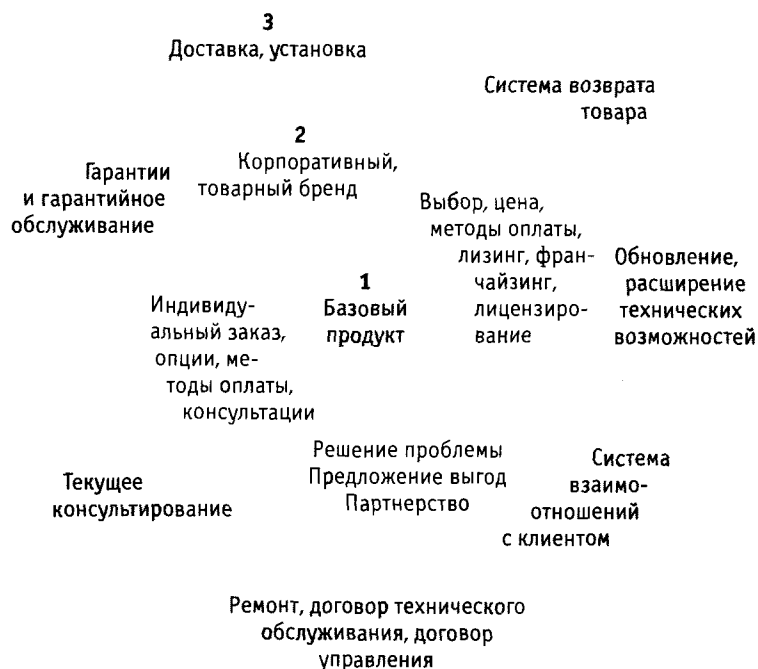


Рис. 5.1. Процесс формирования добавленной стоимости в системе B2B

Приоритеты добавленной стоимости

Мы рассмотрели различные способы, с помощью которых организации могут добавлять стоимость своих товаров и услуг в ответ на непрерывно меняющиеся требования клиентов и рынка, и в нашей книге приводится подробное описание большинства из этих факторов. В системе B2B менеджер по маркетингу может добиться конкурентного преимущества для своей компании, добавляя любое количество из названных концептуальных факторов, на этапе формирования как первичной, так и вторичной добавленной стоимости. Распределение этих факторов по их приоритетности при разработке конкурентоспособного портфеля продуктов будет зависеть от отрасли и условий рынка, а также от базовой квалификации организации и ее сильных сторон. В одних случаях таким приоритетом будет качество продукции, в других – послепродажное обслуживание. Существенно важным элементом концепции совершенного маркетинга является понимание необходимости поиска правильных направлений работы и предложения соответствующих выгод.

■ Уникальное торговое предложение (*USP*)

Идея уникального торгового предложения (*USP*^{*}) принадлежит Россеру Ривесу, США. По мнению Ривеса, все организации, если они хотят добиться успеха, должны предложить клиентам некоторую уникальную в своем роде выгоду, которую не предлагает никто из конкурентов. Опираясь такая выгода должна на сильные организационные стороны, поддерживаться в течение определенного стратегического периода времени и давать позитивное конкурентное преимущество. *USP* может основываться на любом из первичных или дополнительных факторов добавленной стоимости, о которых мы говорили ранее. Особенно важно учитывать *USP* при выведении на рынок нового товара, преимущественно в условиях жесткой конкуренции. Если новый продукт или услуга ничем не выделяются на фоне уже существующих товаров, у потребителей нет никаких оснований изменять своим, уже сложившимся, привычкам.

Пример 5.18

Уникальное торговое предложение и вы

Есть одно маркетинговое понятие, которое нужно принимать во внимание, занимаясь поиском работы и составляя свое резюме, – это понятие уникального торгового предложения. Когда предприятия разрабатывают кампанию маркетинга своей продукции, они ориентируются прежде всего на ее уникальные особенности – те особенности, которые отличают их продукцию от продукции конкурентов. На этом основании у предпринимателей появляется повод думать, что на их товар найдется свой покупатель, даже если внешне разница между их предложением и аналогами незначительна. Таким уникальным предложением может быть, в частности, более низкая цена или более удобная упаковка или лучший вкус и запах, или же более длительный срок хранения.

* (англ.) *Unique Selling Proposition*

Точно так же, составляя свое резюме или заявление о приеме на работу, полезно сформулировать собственное уникальное торговое предложение. В чем состоит ваша особенность, которая делает вас уникальными? Почему вы лучше других кандидатов, претендующих на ту же должность? Что вы можете предложить в отличие от своих соперников? По каким причинам работодатель захочет нанять именно вас, выбрав из всех желающих кандидатов? Если вы сумеете найти свое уникальное торговое предложение и сформулировать его в лаконичном, но динамичном стиле, то у вас появится действительное преимущество и реальный шанс на успех.

Стратегии продукта/услуги и USP

Использование термина *USP* в какой-то степени некорректно. Предлагаемая выгода (или выгоды), скорее всего, не будут уникальными в том смысле, что ни одна компания до сих пор не предлагала рынку товар или услугу с аналогичными характеристиками. Уникальность определяется тем, что ни одна организация не предлагает в настоящее время и не предлагала в прошлом эти выгоды выбранным вами способом. Поэтому *USP* может заключаться в радикально новом уровне гарантии качества, никем не использовавшемся в прошлом, или в стратегически всестороннем сервисе, чего ранее не предлагала ни одна компания, или в том, что доставка вашего товара осуществляется гораздо быстрее и т. д.

В целом можно выделить три простых стратегических подхода к разработке *USP* для B2B-продукта, и организация должна выбрать минимум один из них, если она намерена успешно провести свой маркетинг. Каждый из трех подходов описан ниже.

1. Сделать товар/услугу дешевле.
2. Сделать товар/услугу совершеннее.
3. Представить товар/услугу, отличающиеся от других.

Если организации не удастся реализовать хотя бы один из названных подходов, то у компаний не оказывается никаких объективных причин приобретать ее продукцию.

1. Сделать товар дешевле

Если организация решает использовать цену (без излишеств) в качестве *USP*-продукта на рынке с высоким уровнем конкуренции, то такая цена должна быть ниже, чем у конкурентов. Достичь этого можно двумя способами – либо работая с более низкой наценкой и прибылью, либо снизив себестоимость продукции. Первый способ носит лишь кратковременный характер, так как конкурентам не составит труда продублировать ваши действия, в результате чего вполне может начаться ценовая война. Чтобы в течение длительного времени сохранять лидирующие позиции в плане цен, нужно тратить на изготовление продукции меньше, чем тратят конкуренты, причем в долгосрочной перспективе (в краткосрочной перспективе снижение себестоимости достигается за счет увеличения производительности, однако в этой сфере соперники также очень быстро добиваются вашего уровня).

А это возможно, например, в ситуации, когда компания достигает позиций лидера рынка и, продавая больше товаров, чем кто бы то ни было, может экономить на масштабах, а следовательно, предлагать более низкую цену.

Небольшая компания может использовать низкую цену в качестве стратегии своего продукта, если имеет монополию, занимает определенную нишу рынка или заключила контракт на производство продукции под собственной маркой для более крупной компании. В этом случае более крупная компания гарантирует определенный уровень заказов и берет на себя все маркетинговые расходы.

2. Сделать товар/услугу совершеннее

Многие компании добиваются конкурентного преимущества, предлагая более совершенный в некотором существенном аспекте товар/услугу по сравнению с конкурентами. В частности это может быть лучшее содержание, более высокое качество, превосходный сервис или любой из моментов, на которых мы останавливались ранее. Это, возможно, самый надежный способ, посредством которого небольшая B2B-компания может добиться определенной доли рынка, вступив в борьбу с более крупной организацией.

3. Представить товар/услугу, отличающиеся от других

Есть B2B-организации, которые стараются сформировать свое уникальное торговое предложение за счет чего-то радикально отличающегося от предложения конкурентов. Методы дифференциации продукта или услуги из общей массы могут быть самыми разными. В частности можно предложить действительно уникальный инновационный (и желательно запатентованный) товар или услугу, которую до сих пор на рынке никто не предлагал. Или же можно разработать невиданный в данной отрасли план лизинга. Услугу, например, можно оказывать круглосуточно, а доставку совершать в строго ограниченные сроки или же без возражений принимать товар, если он по каким-либо причинам не подошел покупателю. Важно то, что предлагаемые выгоды в данном случае совпадают с непрерывно изучаемыми потребностями целевого сегмента рынка.

Стратегии продукта/услуги на потребительском рынке

Поскольку здесь спрос конечного потребителя отличается от потребностей B2B-клиентов, то и набор выгод, ожидаемых B2C-клиентами, имеет несколько иной состав. Конечно же, такие параметры, как качество, послепродажное обслуживание и цена, не теряют своего значения и на потребительском рынке, однако по нашим наблюдениям эмоциональный фактор, в частности реклама, брендинг и мерчандайзинг, оказываются гораздо более важной составляющей, о чем мы поговорим немного позже в этой главе, когда перейдем к анализу брендинга.

■ Разработка нового продукта на B2B-рынке

Творчество – роскошь делать ошибки. Искусство – знать, на каких из них учиться.

Скотт Адамс

Проходит определенное время, и мировая база знаний удваивается, в результате чего покупатели становятся более изощренными и требовательными. Если организация хочет сохранить свое конкурентное преимущество на B2B-рынке, отличительной чертой которого является все большая глобализация, то к вопросу разработки нового товара она должна подходить крайне серьезно, ведь это один из наиболее важных способов формирования добавленной стоимости, а следовательно, достижения конкурентного преимущества.

На рынке B2C хотят новых и лучших товаров, которые отличаются удобной конструкцией, хорошо работают, эстетически оформлены и дают отличное сочетание цены и качества. Конечный потребитель быстро пресыщается и требует еще большего выбора товаров, которые он покупает. Клиент ищет те продукты, которые вызывают у него приятные чувства, удовлетворяют его эмоциональные потребности и вместе с тем функционируют еще эффективнее.

С другой стороны, B2B-покупатели хотят новых инновационных продуктов и услуг, которые позволят их компании производить и продавать усовершенствованные товары и услуги с выгодой для их клиентов. Это, в свою очередь, позволяет таким клиентам продавать улучшенные продукты и услуги по всей логистической цепочке вплоть до конечного потребителя. Для B2B-организаций потенциально существует множество возможностей принять участие в увлекательных разработках новых товаров в области информационных технологий, нанотехнологий*, биотехнологий и т. д. на любом из этапов процесса. В потребительской сфере возможности ограничиваются производством и продажей конечного продукта потребителям, а в области корпоративных поставок организация может работать на самых разных уровнях: на этапе научно-исследовательских и проектно-конструкторских работ, с сырьевой базой, с запасными и комплектующими частями, может заниматься разработкой программного обеспечения, тестированием и отладкой оборудования, а также экспериментальными разработками совместно с правительством и мультинациональными корпорациями по всему миру.

Определение нового продукта или услуги

Важно озвучить, что именно мы подразумеваем под новым продуктом или услугой на B2B-рынке, поскольку от этого в конечном итоге зависит способ выведения такого продукта на рынок.

*Нанотехнология – область прикладной науки и техники, занимающаяся изучением свойств объектов и разработкой устройств размером порядка нанометра (по системе единиц СИ, 10^{-9} м). – *Примеч. ред.*

Новым продуктом или услугой может считаться изменение или полная замена существующего предложения выгод, существующей рыночной концепции на нечто новое для организации или абсолютно новое для рынка.

Чем новее продукт или услуга как для продавца, так и для покупателя, тем более сложной оказывается задача для маркетинга. Сложности, возникающие в связи с различными типами принятия решений, мы с некоторыми подробностями уже рассматривали в главе, где речь шла о покупательском поведении организации.

Разработка нового продукта для внутренних и внешних клиентов

В B2B-маркетинге разработка новых продуктов может затрагивать как внутренних, так и внешних клиентов и сопутствующие факторы.

Внутренние клиенты

К внутренним клиентам причисляются все сотрудники организации, вовлеченные в процесс формирования добавленной стоимости. Закупка и управление сырьевыми ресурсами, разработка технологии производства, маркетинг, доставка и т. д. – каждый из этих этапов предлагает идеи для появления новых продуктов/услуг. Сотрудник становится клиентом другого сотрудника той же организации по мере продвижения продукта или услуги внутри системы. Если внутренняя стоимостная цепочка компании конкурирует с лучшими образцами в данной сфере бизнеса, то она как минимум должна быть не хуже их, а то и лучше, чем у наиболее успешного конкурента. Поэтому корпоративные системы, структуры, способы управления, подготовка персонала – все это создает возможности для разработки новых и более эффективных способов совместной работы. Сюда же относятся и такие понятия, как внутренний маркетинг, комплексное управление качеством, учет затрат по видам деятельности, расширение полномочий работников и т. д.

Пример 5.19

Оптимальные методы работы

Современные высокоэффективные компании развивают свои управленческие навыки, создавая культуру взаимного обмена между отделами и бизнес-подразделениями. Стимулом для них служит уверенность в том, что часть из лучших существующих идей может быть приемлема и для их организации. Ниже перечислены примеры внутренних действий, с помощью которых внедряются принципы управления знаниями/внутренние программы реализации совершенных методов работы.

- Связать оптимальные методы работы с их стратегическим содержанием.
- Определить, что является оптимальными методами работы.
- Разработать систему распознавания действенных методов работы.
- Довести информацию об эффективных методах работы до всех сотрудников.
- Создать систему обмена знаниями о действенных методах работы.
- Развивать совершенные методы работы на постоянной основе.

Внешние клиенты

Идеи определяют форму истории.

Джон Мейнард Кейнс

Внешний корпоративный клиент всегда стремится найти как можно эффективные способы ведения собственного бизнеса, стараясь покупать такие продукты и услуги, которые, в свою очередь, позволят ему предложить более привлекательный продукт или услугу дальше по логистической цепочке вплоть до конечного потребителя. Поставщики должны непрерывно проводить исследования и работать над совершенствованием своих продуктов и услуг, опираясь на инновационные идеи и последние технологические разработки, предлагать свою консультационную помощь по новейшим методам в соответствии с желаниями их клиентов, если они не хотят оказаться в положении побежденных более прогрессивными конкурентами.

Создание культуры разработки новых продуктов

Во всем мире 1% населения думает, 9% населения думают, что они думают, и 90% населения вряд ли когда-либо думали вообще.

Неизвестный автор

В зависимости от отрасли многие организации стремятся к созданию особой как формальной, так и неформальной культуры разработки новых продуктов. На неофициальном уровне среди сотрудников поощряется обсуждение новых идей друг с другом, с поставщиками и клиентами. Кроме того, в некоторых компаниях утверждаются официальные системы, которые поддерживаются высшим руководством. В числе таких систем можно выделить следующие.

- Группы и команды из числа руководства и работников, которые регулярно встречаются в целях обсуждения текущих методов работы и внесения предложений по их совершенствованию.
- Создание коммуникационных каналов, по которым транслируются передачи о новых идеях.
- Схемы внесения предложений с определенными денежными поощрениями.
- «Мастерские» новых продуктов, где можно взять новые идеи для обсуждения и оценки.
- За каждой новой идеей закрепляется руководитель высшего звена, который становится ответственным за внедрение нового продукта, тем самым гарантируя поступательный прогресс компании.
- Создание специализированных научно-исследовательских и проектно-конструкторских отделов.
- Внедрение исследовательских программ регулярного тестирования клиентами.

Генерирование новых идей

Все компании независимо от их размера могут находиться в постоянном поиске идей и возможностей для новых продуктов/услуг как внутри, так и вне организа-

ции, что потенциально дает им конкурентное преимущество на рынке. Этот процесс может осуществляться одним из следующих методов.

Методы генерирования идей

Такие организации, как *Sony* или *3ms*, для которых разработка новых продуктов имеет принципиальное значение, пытаются стимулировать нетрадиционный мыслительный процесс, выводя соответствующих работников из привычной для них рабочей обстановки и помещая их в новые декорации (например в сельской гостинице) на некоторый промежуток времени – на выходные – где и происходит сессия генерации идей. Для такой сессии существует масса методов, и зачастую для организации процесса приглашаются сторонние консультанты. Подобные методики основываются на представлении о том, что правому полушарию мозга, отвечающему за творческое мышление (холистическое креативное полушарие) необходим стимул, заставляющий перебороть естественную для многих менеджеров склонность думать, используя левое полушарие мозга (латеральное, устанавливающее количественные и логические связи). Таких методов сотни, и ниже представлен лишь самый минимум.

- Мозговой штурм – без всякой критики высказываются максимальное количество идей (даже самых парадоксальных и невероятных), которые потенциально можно обсудить.
- Сквош предположений – берется базовое предположение, против которого затем выдвигаются самые жесткие и яростные контраргументы.
- Методика *DOIT* – схема *DO IT** подчеркивает необходимость определить (*Define*) проблему, открыть (*Open*) себя для самых разных потенциальных решений, найти (*Identify*) самое лучшее решение и перейти (*Transform*) к эффективным действиям.
- Инновационное решение проблем – методы, объединяющие скрупулезное определение проблемы, разрушающие привычные схемы, процесс генерирования идей и планирование действий, которые могут привести к новым уникальным и неожиданным решениям.

Постоянное сравнение и бенчмаркинг продуктов и услуг с продуктами и услугами конкурентов

К этой группе относятся такие аспекты, как модель продукта, то есть его функциональность, конструкция, время выведения на рынок и внешний вид, а также соответствие желаемых клиентами выгод и способности продукта или услуги предоставить такие выгоды. Принцип обратного инжиниринга заключается в получении образцов продукции конкурентов, их разборке на составные части для анализа конструкции и последующего воссоздания лучшей, отличающейся или более дешевой модели. Как минимум компаниям следует сравнивать конкурентные преимущества своих продуктов с продуктами их прямых и косвенных конкурентов хотя бы раз в год. При этом можно возвращаться к прежним инновационным решениям, чтобы повторно использовать уже имеющиеся знания.

* (англ.) буквально «сделай это».

Постоянное общение с клиентами и конечными пользователями

Постоянно обращаясь и прислушиваясь к потребностям и пожеланиям потребителей, обсуждая их проблемы, находя решения, анализируя жалобы, компания получает дивиденды в форме идей по совершенствованию уже имеющихся и созданию новых продуктов. Кроме того, должен быть ответственный специалист, который поддерживает связь с конечными пользователями, особенно если сама компания фактически не контактирует с ними. Ведь проблемы возникают именно при использовании продукта и могут служить также источником новых идей. Есть масса примеров, когда сотрудники организации жалуются на недостатки продукции поставщиков, но мало кто к ним прислушивается.

Поддержание тесной связи с торговым персоналом

Торговый персонал – это глаза и уши организации. Эти люди постоянно находятся на рынке, общаясь с клиентами, конкурентами и другими работниками отрасли и часто ближе всех стоят к самым последним технологическим разработкам, материалам, ингредиентам, международным прорывам и конкурентным инновациям.

Официальные и неофициальные маркетинговые исследования

Крупные компании периодически проводят исследования использования и отношения, составляют дневниковые панели, карты восприятия продукта, а также изучают рынок с помощью прочих методик мониторинга. Кроме того, они могут нанимать специализированные исследовательские компании с целью анализа публикаций о патентах и новых технологиях, бесед с консультантами, научно-исследовательскими фирмами и профессиональными экспертами, из чего делаются выводы о потребностях и пожеланиях целевых потребителей. Небольшие компании могут также найти относительно недорогие варианты использования услуг исследовательских фирм или же самостоятельно проводить неофициальные исследования, построенные на основе опросов потребителей, продавцов, поставщиков, сотрудников и т. д. об их потребностях и пожеланиях.

Исследование рынка в процессе разработки нового продукта

Тестирование концепции

Метод исследования рынка, по всей вероятности, следует использовать и на других этапах процесса разработки нового продукта, и для поставщиков это служит относительно недорогим способом проверки новой концепции еще до вложения массы времени и денег в идею, которая может так и остаться не принятой (к сожалению, многие компании обходят эту часть процесса, вкладывая огромные деньги в разработку веб-сайтов, в основе которых лежат непроверенные гипотетические идеи). В числе таких методов можно назвать беседы с отдельными покупателями, группами покупателей или ассоциациями покупателей, с тем чтобы изучить их реакцию на идею, на которых строится концепция нового B2B-продукта. Например, можно поинтересоваться, нравится ли им предложенная идея и готовы ли они покупать подобные товары, если они появятся на рынке. Именно на этом этапе можно провести консультации с партнерами, чтобы узнать их отношение к новой концепции.

Рыночный анализ

На этапе, когда новая идея проходит обсуждение, можно провести более формальное исследование рынка, чтобы, прежде всего, получить представление об осуществимости проекта, в процессе чего определяются почти 80% всех расходов, в частности затраты по проектированию и производству, затраты на выплату заработной платы, издержки по сбыту и промоушену, расходы по распространению и обслуживанию (при наличии). Кроме того, в ходе анализа дается оценка соответствия нового продукта существующему портфелю. Команда, работающая над реализацией подобного проекта, может состоять из инженеров различных направлений, стилистов, конструкторов, специалистов по снабжению, производственников, маркетологов, продавцов, финансистов, обслуживающего персонала, а также из поставщиков, представителей сторонних организаций и прочих партнеров. С каждым из них, возможно, нужно будет провести консультации. Кроме того, может понадобиться опросить покупателей и других участников логистической цепочки, с тем чтобы попытаться оценить общий спрос и потенциально возможный в будущем объем продаж.

Тестирование рынка

Как только будет готов опытный образец продукта, можно провести его полевые испытания. В случае с потребительским товаром решение такой задачи может оказаться достаточно развернутым, охватывающим значительный демографический сегмент рынка. В сфере B2B процесс является более узким, для чего достаточно участия небольшого числа организаций-покупателей. На этом этапе уже может быть принято окончательное решение о выводе продукта на рынок, а также могут быть выявлены неожиданные для разработчиков преимущества продукта и/или его недостатки, оставшиеся незамеченными экспертами поставщика. На всех описанных нами этапах важным элементом является наличие доверительных отношений между покупателем и поставщиком, в противном случае, если произойдет утечка информации конкурентам, то последние вполне могут прибегнуть к контрмерам и не позволят запланированное воплотить в реальность. Подробно детали маркетинговых исследований мы рассматривали в главе 4, когда говорили о важности этапа сбора информации.

Научно-исследовательские и опытно-конструкторские работы (НИОКР)

Многие крупные компании имеют отлично финансируемые научно-исследовательские и конструкторские отделы, в штате которых ученые работают либо в определенной области, занимаясь узко направленными исследованиями, либо пытаются выявить новые сферы изучения, полагаясь на свою интуицию. Другие организации с теми же целями пользуются услугами университетов и управленческих школ, вступая в партнерские отношения друг с другом, чтобы совместно финансировать работу лабораторий. Согласно последним данным исследовательской группы будущих тенденций и инноваций DTI между расходами на НИОКР, ростом объемов продаж и биржевых курсов акций существует прямая взаимосвязь. Специалисты группы продолжают утверждать, что меры по снижению се-

бестоимости дают лишь кратковременную отдачу и что для долгосрочного успеха необходимо научиться более эффективно использовать общемировые интеллектуальные и прикладные активы, так чтобы всегда выпускать самые современные и востребованные товары и услуги.

Совместная работа над инновациями

В течение многих десятилетий инновационные разработки и проектирование часто осуществлялись в рамках совместных проектов, объединяющих несколько организаций (например университеты и исследовательские компании), работа которых была направлена на удовлетворение потребности той или иной отрасли в новых продуктах, учитывая необходимый для этого уровень затрат и знаний. Рост конкуренции и требований клиентов в сочетании с технологическим развитием и расширением информационных возможностей только подпитывает развитие таких партнерских отношений. В последние годы создаются как внутри- так и межкорпоративные команды по разработке совместных продуктов (*CP**), состоящие из специалистов разных уровней, которые, используя ресурсы Интернета, обмениваются информацией в пределах всей логистической цепочки, тем самым гарантируя, что новый продукт будет отвечать и даже превосходить требования рынка, а также императивы затрат и своевременность его появления на рынке. Расширенная экспертная база на текущий момент является необходимостью во многих отраслях, особенно на чрезмерно сегментированных участках рынка и в высокотехнологичных секторах, таких как, например, автомобилестроение, поэтому все больше научно-исследовательских и опытно-конструкторских проектов передаются на основе аутсорсинга специализированным компаниям (в частности 70% технологических операций, используемых одним автомобилестроительным предприятием, разрабатываются сторонними организациями).

Почему возникает необходимость в разработке новых продуктов и услуг

B2B-организация может осуществлять программу разработки новых продуктов, руководствуясь следующими причинами:

- сохранить свои рыночные позиции и поддержать репутацию инновационной организации;
- защитить свою долю рынка;
- быть на переднем плане развития новых рынков, отвоевывая долю рынка прежде, чем это сделают другие;
- использовать преимущества новых технологий;
- оптимизировать ресурсы, в том числе систему управления производством и логистической цепочки для того, чтобы добиться конкурентного преимущества;
- предложить более ценный для потребителей продукт, полнее удовлетворяющий их потребности;
- привлечь к сотрудничеству высококвалифицированный персонал и экспертов.

* (англ.) *Collaborative Product*.

Подробнее о размерах и масштабах разработки новых продуктов можно узнать на веб-сайте книги «Корпоративный маркетинг» по адресу www.booksites.net/wright.

Часть 3 Брендинг

В настоящее время концепция бренда глубоко проникла и надежно закрепились в философии бизнеса и маркетинга. Многие крупные и наиболее прибыльные компании мира добились успеха за счет эффективного промоушена и маркетинга своей торговой марки. Агентство *Business Superbrands Ltd.* установило 50 ведущих корпоративных B2B-брендов мира и в ходе опроса, проведенного совместно с *NOP* в 2002 году, выяснило, что в целом бренды считаются более динамичными и доступными, чем все общенациональные организации, вместе взятые, начиная с полиции и заканчивая национальной системой здравоохранения. Сила торговой марки такова, что для многих национальных и международных компаний их бренды и все, что с ними связано, оказывается, стоят гораздо больше всех остальных материальных и нематериальных активов. По данным 2001 года бренд *Microsoft* оценивался в 65 млрд долл. Благодаря новым технологиям, в частности Интернету, в последние годы компании имеют возможность создавать свои бренды гораздо быстрее, чем когда бы тот ни было, предоставляя своим клиентам индивидуальную информацию и услуги (насколько такие «стартовые» торговые марки являются прочными, способно показать только время).

■ Что такое бренд?

Бренд – это комбинация нескольких элементов, включая фактический продукт/услугу, его название, некоторый символ или логотип, определенные цвета и определенную форму и размеры. Кроме того, это ряд атрибутов, ассоциаций, ожиданий, восприятий и обещаний каких-либо выгод или преимуществ, в своей совокупности формирующих имидж компании или бренд в восприятии зрителей.

Пример 5.20

Что представляет собой ваш бренд?

Если вы хотите увеличить свою долю рынка, создать барьеры для конкурентов, мотивировать свой торговый персонал, обеспечить более высокую эффективность работы и прибыли или привлечь на свою сторону самые выдающиеся таланты, вам, прежде всего, необходимо разработать свой бренд и согласовать его с общей стратегией бизнеса. Еще до рекламы, до маркетинга, до начала обмена информацией и до выпуска продукции на рынок ваш бренд служит катализатором целей вашего бизнеса и связующей тканью всей вашей организации. В конечном итоге ваш бренд – это ваша репутация. Он начинается с обещаний, которые вы делаете и которые вы должны выполнять. Это не просто видимая оболочка и отличительная картина, это нечто, отражающее вашу человеческую природу и вашу формулу успеха. Бренд живет в каждом сотруднике и продвигает вперед ваше общее видение и миссию. Бренд – это ваша работа, которая оценивается и фиксируется при каждой даже случайной

встрече с участниками вашего бизнеса – с клиентами, инвесторами, работниками, партнерами и представителями средств массовой информации.

Бренд – это сочетание функциональных и эмоциональных характеристик, из которых складывается определенный образ или персональные особенности компании и/или ее продукта в сознании потребителей. Сильные или, напротив, слабые стороны такого образа определяют вероятность совершения покупки.

Некоторые термины брендинга

- **Бренд.** Наименование, способ выражения, знак, символ или дизайн, например для *Coca-Cola* это название, форма бутылки и белая полоска.
- **Корпоративный бренд.** Компания как таковая может восприниматься как бренд (что очень важно в B2B-среде). В частности само название *BT* – это уже торговая марка, и компания будет тратить миллионы долларов на обновление и модернизацию дизайна. У компании также есть свой мгновенно узнаваемый знак в виде скачущих трубочек, который символически представляет организацию. А вот компания *BP* недавно потратила целое состояние на модернизацию своего бренда и изменение логотипа, который теперь напоминает желто-зеленый подсолнух, тем самым подкрепляя обязательства компании по охране окружающей среды.
- **Торговое имя.** Наименование, которое можно озвучить.
- **Торговый знак.** Символ, который можно увидеть.
- **Торговая марка.** Торговая марка – это возможность юридической защиты (обозначается буквами ТМ рядом с защищенной маркой). Согласно дополнению к закону Великобритании о торговых марках 1994 года в настоящее время компании могут регистрировать трехмерные формы, а также звуки и запахи, на которые, как и на торговые имена и марки, будет распространяться действие закона.
- **Авторское право.** Предоставляемое автору идеи и действительное в течение определенного времени право перепечатывать книги или другие документы, ставить спектакли, исполнять музыку и т. д., а также разрешать (или отказывать) другим выполнять те же действия.
- **Ценность торговой марки.** Это стоимость бренда, выраженная как в форме лояльности клиентов, так и в денежном эквиваленте. Консалтинговые компании, например *InterBrand.com*, оценивают бренд, в частности, методом сравнения продаж данной компании с ее ближайшим родовым аналогом. Так, операционная рентабельность компании *Tetra Pak* может составлять 22%, а ее ближайшего аналога – 10%. Затем разница коэффициентов рентабельности (в данном случае 12%) умножается на уровень соответствующих продаж, и у вас появляется определенное представление о стоимости бренда.
- **Знание торговой марки.** Это процент клиентов, которые имеют определенную информацию о бренде по данным маркетинговых исследований.

- *Поглощение бренда.* Этим понятием описывается покупка целой компании в целях получения прав на ее бренд, например *Ford* выкупила *Jaguar* исключительно из-за ее бренда, переплатив втрое больше фактической стоимости корпорации.

Пример 5.21

Бренд-пиратство

Китайские власти пытаются убедить владельцев одного из самых известных торговых имен в мире – Международный олимпийский комитет – в том, что страна незаслуженно имеет репутацию лидера в области нарушения авторских прав и присвоения интеллектуальной собственности, а также в области нелегальной продажи товаров под чужими торговыми марками. В 2008 году Олимпийские игры будут проведены в Пекине, и комитет и потенциальные спонсоры опасаются хищения олимпийского логотипа местными компаниями, а также появления на рынке нелегальных товаров. Несмотря на целенаправленные жесткие меры, многие иностранные компании все еще не уверены в адекватности намерений китайских властей. Многие из них предупреждают о своем возможном уходе с китайского рынка, поскольку административные и уголовные санкции, действующие в этой стране, оказываются либо слишком несерьезными, либо слишком сложными для их исполнения.

■ Стратегии брендинга предприятия и продукта

Бренд и все, что он представляет, может ассоциироваться как с компанией в целом, так и/или с ее продуктами или услугами. В этой области выделяются следующие стратегические подходы:

1. Брендинг корпорации
2. Брендинг корпоративной группы
3. Брендинг продуктов и услуг
4. Использование марок торговых сетей.

1. Брендинг предприятия

Корпоративный бренд – это все указанные ранее факторы, которые ассоциируются с наименованием компании. Продукты и услуги, продаваемые организацией, рынки, на которых она работает, подход к клиентам, которого она придерживается, методы ведения бизнеса, а также отношение организации к окружающей среде – все это формирует имидж корпоративного бренда. Развитие бренда корпорации может быть как спланированным, так и спонтанным: план реализуется посредством PR-мероприятий и промоушена, а спонтанное развитие обеспечивается за счет любых действий компании, которые так или иначе отражаются на ее корпоративном имидже.

Пример 5.22

Бренды в Китае

В течение десятилетий после победы коммунистической революции в Китае не существовало никаких брендов. Большинство товаров никак не маркировалось, так что жители страны имели крайне слабое представление о конкретных продуктах или их производителях. В результате беспрецедентного и стремительного перехода Китая от плановой к рыночной экономике предприятия и потребители столкнулись с всплеском неслыханного за всю его историю товарного разнообразия. С точки зрения системы B2B, отсутствие глобально известных брендов стало серьезным сдерживающим фактором в продвижении Китая на мировой рынок по принципу добавленной стоимости, поэтому основной упор пришлось делать на дешевую рабочую силу и реализацию продукции либо в сегменте сырьевых товаров, либо под торговыми марками иностранных компаний. Однако времена меняются, и капиталовложения в данном направлении растут невероятно быстрыми темпами, особенно после вступления Китая в ВТО. В число компаний, которым удалось создать здесь прочные бренды, входят такие признанные международные гиганты, как *IBM*, *Amway* и *Carrefour*, а также местные предприятия, например *Sina.com*, *Yili Dairy Products*, *AsiInfo* и *UT Starcom*. Успех этих компаний, главным образом, основывается на стратегии достижения максимальной эффективности каналов распространения и создания гудвила (хорошего мнения) среди их ключевых участников, в частности для представителей государственной власти и финансовых аналитиков. И это движение остановить уже нельзя.

2. Брендинг корпоративной группы

Некоторые организации представляют собой группу компаний, либо появившихся в результате органического развития, либо, что вероятнее всего, приобретенных в результате поглощений и слияний. Холдинговая компания вправе решать, сохранять ли за этими компаниями уникальные торговые имена или же объединять их под одним корпоративным наименованием. Таким образом, контролируются ценности, ассоциируемые с разными брендами на разных сегментах рынка. *Aerospace Systems*, *Airspace safety Analysis Corporation*, *Continental Graphics*, *Jeppesen Sanderson*, *Preston Group* и *SBS International* – все это дочерние предприятия одного гиганта – *Boeing Corporation*, предлагающего продукты и услуги в самых разных сегментах.

Из чего складывается корпоративный супербренд

По результатам опроса общественного мнения, проведенного в 2002 году, были названы 50 ведущих мировых брендов, причем среди факторов, дающих возможность считать их супербрендами, были выделены следующие:

- предоставление неизменно высокой ценности и качества;
- надежная и положительная репутация;
- финансовая безопасность и стабильность;
- инновационные продукты и услуги;

- активная работа области НИОКР;
- высокий уровень узнаваемости;
- международное присутствие;
- политика найма только высококвалифицированных сотрудников;
- общественное признание на местном уровне.

Пример 5.23

Prontaprint – супербренд

Prontaprint (www.prontaprint.co.uk) – крупнейшая и самая известная фирма оперативной полиграфии на рынке Европы получила статус супербренда от независимого совета экспертов по маркетингу и брендингу – *Superbrands Council* (www.superbrands.com). Такое высочайшее признание эта торговая марка получила в результате того, что компания была признана исключительной во всем мире. Поэтому название *Prontaprint* появится в книге супербрендов, посвященной брендингу в области B2B, в которой публикуются 50 самых сильных на сегодняшний день торговых марок Великобритании. Компания вошла в этот список благодаря своему инновационному подходу, надежности и высокому техническому уровню, а также благодаря своей репутации как компании, которая всегда выполняет свои обещания, осуществляет доставку в срок и согласно спецификации. Тем не менее одним из самых значительных факторов выбора стали стратегическая ориентация и умение ее руководителей строить долгосрочные взаимоотношения со своими корпоративными клиентами, нынешними и потенциальными франчайзи (предприятиями, приобретающими франшизу).

3. Брендинг продуктов и услуг

Брендинг в рамках отдельного продукта или группы продуктов гораздо более распространен в системе B2C, чем на рынках B2B, что объясняется множеством методов сегментации и эмоционального призыва. *Kotex*, *Huggies*, *Pull-ups*, *Kleenex*, *Andrex* и *Fiesta* – все это торговые наименования различных ходовых товаров, выпускаемых корпорацией *Kimberly-Clark* и предназначенных для разных типов потребителей. В системе B2B индивидуальные торговые наименования продуктов используются гораздо реже, поскольку клиенты здесь мало обращают внимания на эмоциональную составляющую бренда. Рулону туалетной бумаги, купленной для обеспечения производства, вовсе не нужно обладать тем же символическим значением, который свойственен аналогичному продукту, купленному заботливой хозяйкой для своей семьи. Точно также автомобили, приобретенные для парка компании, не сопоставимы с автомобилями, покупаемыми для личного пользования. Однако, если B2B-организация торгует сотнями разных товаров, торговые наименования могут патентоваться для защиты производителя и использоваться покупателями для различения выгод, связанных с каждым конкретным продуктом.

Пример 5.24

Du Pont

Химический гигант *Du Pont* использует целый ряд разных торговых марок как на B2B, так и B2C-рынке, которыми обозначаются отдельные группы товаров из крупнейшего ассортимента продукции, в который входят материалы, краски, пластики, ковры, мебель, текстиль, кожгалантерея, продукты питания, семена и рассада, садовые принадлежности и сельскохозяйственные товары. Некоторые торговые марки широко известны разным группам покупателей и проявляются на продукции других компаний, другая часть из них незнакома потребителям, но зато пользуется спросом среди B2B-организаций: прочные ткани *Cordura*, пряжа из полиэстера *Dacron*, полиформальдегид *Delrin*, негорючее полотно *Micromatic*, продукция *Smartpaint*, клиновидные малярные кисти *Tynex*, соевый протеин *Solae*, пищевые пленки *Supro* и *Scailfilm*, непригораемое покрытие *Teflon*, хладагенты *Freon* и много другой продукции (www.dupont.com).

4. Использование марок торговых сетей

Некоторые производители предпочитают производить товары и услуги под торговой маркой, принадлежащей другой компании, например *Northern Foods* работает под торговой маркой *Tesco* или же пользуется торговыми именами отдельных продуктов, например *Nova* для *Sainsbury*. Хотя, как правило, такая практика применяется в области ходовых потребительских товаров, в последнее время она все чаще адаптируется и операторами рынка B2B.

Пример 5.25

Рост потенциала для использования торговых марок дистрибьюторов на рынке B2B

В настоящее время основное волнение в мире розничной торговли вызывает позиционирование брендовых товаров относительно собственных торговых марок магазинов, а также вопрос о том, какая из стратегий, в конечном итоге, окажется доминирующей. В Европе распространение частных марок магазинов – небрендовых товаров, изготавливаемых корпоративными поставщиками для розничных сетей, – уже достигло отметки 45% от общего объема продаж. В целом складывается ощущение, что в индустрии супермаркетов Западной Европы рынок марок торговых сетей уже достиг зрелости и практически не имеет простора для дальнейшего роста. Однако в Восточной Европе, особенно в Польше, Чехии, Словении, России и Турции, можно предвидеть значительный рост этого сектора рынка. Аналогичная ситуация складывается и в США, где частные марки розничных сетей занимают всего 25% рынка.

Брендинг на рынках B2C и B2B

До сих пор не существует определенности и единого мнения о значимости брендинга на B2B-рынке. Что касается потребительского рынка, то здесь важность

брендинга уже не вызывает сомнений благодаря огромному количеству исследований, проведенных за последние несколько лет, чего нельзя сказать о корпоративном рынке. Исследования рынка фасованных B2C-товаров показали, что 75% покупок потребители совершают по эмоциональным и психологическим причинам, связанным с торговой маркой. Такие бренды, как *Nike*, *Coca-Cola*, *Mercedes*, *Microsoft*, *McDonald's* и *Disney*, стали буквально легендами потребительской притягательности и ценности, которую они представляют для их акционеров.

В отличие от простых потребителей для корпоративных покупателей не играет значительной роли эмоциональная привлекательность бренда. Поскольку товар приобретается для нужд предприятия, а не для личного пользования, то его ценность должна представляться реальной, а не абстрактной и символической. Как правило, B2B-покупатели не готовы платить дополнительные деньги за бренд, как это происходит на потребительском рынке. В этом смысле также нужно помнить, что значительная часть затрат на B2C-рынке приходится на долю промоушена и рекламы. В системе B2B эти расходы измеряются несколько иным уровнем. Тем не менее не следует забывать, что не все выгоды, связанные с брендом, являются эмоциональными. Существуют также абсолютно реальные, практические и функциональные выгоды, такие как качество, сервис и долгосрочные ценности, вытекающие из работы с уважаемой организацией, к примеру *Bosh*, *Notthern Foods*, *IBM* и *GKN*. В этом смысле корпоративное имя дает B2B покупателю массу выгод и приносит дивиденды его владельцу до тех пор, пока ему удастся удовлетворять ожидания клиентов.

■ Преимущества, связанные с брендингом

Рынок B2B

Работа с широко известной организацией дает множество выгод при покупке и продаже B2B-товаров. Поскольку выбор продуктов по всему миру стремительно растет, наличие бренда становится все более важным критерием для покупателей. В отличие от рынка B2C на B2B-рынке покупка совершается, главным образом, в силу рациональных причин, которые тщательно обдумываются и взвешиваются. Ниже перечислены некоторые факторы, связанные с эффективным брендингом корпорации и продукта на B2B-рынке.

С точки зрения B2B-покупателя

- Снижение риска – синдром, что «еще никого не уволили с работы за то, что он купил компьютеры *IBM*».
- Экономия времени при поиске новых продуктов.
- Известный уровень функциональной эффективности, отвечающий текущим потребностям.
- Известный уровень стоимости, качества, надежности, обслуживания.
- Безопасность и стабильность.

С точки зрения B2B-продавца

- Создание репутации, которую можно использовать при запуске новых продуктов, особенно в мировом масштабе.
- Возможность сегментировать рынок.
- Сильные стороны бренда могут защитить продукт от усиления ценовой конкуренции.
- Создание прочного оборонительного барьера от продуктов-заменителей.
- Удержание уровня цен и недопущение восприятия продукта как сырьевого.
- Стремление специалистов работать в компаниях, имеющих сильный бренд.
- Способствует формированию лояльности и гордости, если связан с адекватной системой признания заслуг и вознаграждения.
- Возможность использования при освоении новых продуктов/рынков.
- Возможность получения дополнительного дохода за счет дополнительных выгод.

Рынок B2C

Призыв, связанный с брендом на рынке B2C, как правило, является эмоциональным для конечного потребителя и рациональным для розничного торговца.

С точки зрения потребителя

- Ассоциации, связанные с брендом, удовлетворяют такие эмоциональные потребности, как статус, признание, безопасность, надежность, товарищеские отношения, социальная принадлежность, сексуальная привлекательность и т. д.
- Признанный уровень качества, ценности и сервиса способствует совершению повторных покупок.
- Гарантия неизменного качества в любой момент совершения покупки.
- Экономия времени, поскольку нет необходимости заниматься поиском и тестировать незнакомые товары.
- Получение информации как о самой компании, так и о ее продукции.

С точки зрения розничного торговца

- Возможность покупать товары, которые продвигаются и рекламируются самим производителем, и они гарантированно будут продаваться.
- Возможность избежать путаницы в результате заказа огромного ассортимента.
- Привлечение потребителей в магазины, где попутно увеличиваются объемы продаж собственных торговых марок.
- Повышение статуса в результате ассоциации с именем уважаемого бренда производителя, например *Mercedes, Givenchy*.
- Упрощение стратегического планирования, поскольку объемы продаж известных брендов спрогнозировать гораздо проще, чем предугадать спрос на неизвестные торговые марки.

С точки зрения продавца

- Позволяет наращивать мощности, так как розничная сеть нуждается в формировании запасов продукции ведущих торговых марок.
- Позволяет противостоять мощи собственных торговых марок супермаркетов.
- Статус бренда номер один или номер два гарантирует место на полках магазинов.
- Возможность сегментировать рынки.

Расширение бренда

Расширение бренда заключается в использовании торгового имени при реализации сопутствующих товаров. Как пример можно привести компанию *Aga* – производителя кухонных плит, которая выпускает посуду для заморозки и приготовления пищи под той же торговой маркой. Преимущество состоит в том, что имя и связанная с ним ценность с готовностью принимаются покупателем, тем самым позволяя сэкономить время и деньги, необходимые для формирования осведомленности с нуля, и практически мгновенно добиться признания нового продукта. Тем не менее здесь есть своя оборотная сторона. Если одна и та же марка используется в связи с целым рядом товаров и услуг, то провал в одной из областей может заметно навредить всему бренду в целом. Самым ярким примером служит сочетание банковских и страховых услуг – если компания не справляется с выполнением требований по страховым полисам, то это может подорвать авторитет ее банковского сервиса в глазах клиентов.

Бренд-стретчинг*

В отличие от расширения бренда бренд-стретчинг заключается в распространении использования торговой марки на не связанные друг с другом рынки. Очевидное преимущество в данном случае то же, что и при расширении бренда. Однако такая стратегия сопряжена со значительным риском. Ценности, ассоциируемые с торговой маркой, могут постепенно рассеиваться и ослабевать, если в сферу стретчинга вводится слишком много отраслей. Кроме того, нецелесообразно выводить бренд за пределы его естественных рамок – тогда он теряет свою силу.

Пример 5.26

Бренд-стретчинг по Брэнсону

С момента создания своей звукозаписывающей фирмы *Virgin*, тогда еще 19-летний Ричард Брэнсон, пренебрегая традициями, расширил свой бренд на невероятное количество различных компаний. В 1984 году он организовал свою авиакомпанию *Virgin Atlantic*. Затем последовали гостиницы и туристические агентства. В настоящее время он пытается отвоевать свою долю на европейском рынке воздушных линий малой протяженности. В 1985 году Брэнсон выпустил акции своей компании на открытые торги, но в 1988 году выкупил

*Бренд-стретчинг – расширение диапазона бренда, включение в бренд новых категорий товаров и услуг. – Примеч. ред.

их за 248 млн фунтов стерлингов, вызвав крах фондового рынка. В 1991 году он продал компанию *Virgin Music* корпорации *EMI* за 1 млрд долл. А в 1994 году запустил проект *Virgin Cola*, бросив вызов маркетинговой стратегии *Coca-Cola*. После этого он выкупил сеть кинотеатров *MGM* в Великобритании и переоформил их в кинотеатры *Virgin*.

Затем последовала покупка железнодорожной компании *West Coast main Line* и пакета акций *Eurostar* – компании, обслуживающей системы связи с Парижем и Брюсселем. В 1996 году он вышел на рынок финансовых услуг с проектами личных инвестиционных планов в области пенсионного обеспечения, страхования и фондовой биржи, представив их на рынке под маркой *Virgin Direct*, на что был потрачен 1 млрд фунтов стерлингов. Сейчас Брэнсон является владельцем лицензии на производство водки *Virgin Vodka* и даже на обслуживание сети свадебных салонов.

Далеко не все из перечисленного было успешным, и многие критики, в том числе специалисты из агентства *Wolf Olins*, настаивают на том, что неэффективная реклама в одной из областей (прекращение деятельности железнодорожной компании) представляет явную угрозу для репутации *Virgin* в других сферах бизнеса.

Консолидация бренда

Недавно среди организаций наметилась тенденция к сокращению количества брендов в портфеле продуктов. Таким образом, высвобождаются силы, которые можно сконцентрировать вокруг создания меньшего числа более сильных брендов, становящихся лидерами на определенных сегментах рынка. Поскольку в результате стоимость компании распределяется между ограниченным количеством брендов, то угроза, возникающая в связи с рисками таких брендов, ужесточается. Приведем один очевидный пример: провал продукта, дающего 30% прибыли компании, будет для компании гораздо более сокрушительным ударом, чем неудача продукта, на долю которого приходится всего 10% прибыли.

Пример 5.27

Оценка бренда

Всемирное рекламное агентство *Ogilvy PR* оценивает бренды на основании шести основных критериев:

1. *Визуальный*. Обеспечивает ли бренд четкое последовательное визуальное тождество?
2. *Имидж*. Является ли имидж бренда притягательным и сильным?
3. *Благосклонность*. Завоевал ли бренд благосклонность влиятельных лиц той общественной среды, в которой работает компания?
4. *Продукт*. Насколько деятельность компании, связанная с ее продуктом, подкрепляет бренд?
5. *Каналы*. Насколько адекватно усиливается бренд по мере продвижения товара по каналам распространения?

6. Клиент. Пользуется ли данный бренд привилегиями среди клиентов компании?

(www.ogilvypr.com)

Построение взаимоотношений под одним брендом

Объединяясь с другими уважаемыми компаниями, организация в определенных случаях может повысить стоимость своего бренда в глазах клиентов. В качестве примера можно назвать альянс *OneWorld*, в которых входят шесть крупных авиакомпаний. Однако такие объединения сопряжены с тем риском, что некачественная работа партнеров может бросить тень и на других членов альянса. В частности, объединяясь в альянсы, авиакомпании оказываются под угрозой потери репутации, если их партнеры не оказывают сервиса клиентам на достаточно высоком уровне.

■ **Упаковка**

Упаковка как на B2B, так и на B2C-рынках стала одной из основных и неотъемлемых частей продукта. Особенно ярко это проявляется на потребительском рынке, где упаковка часто воспринимается как эмоциональная составляющая бренда, квинтэссенция того, что данный конкретный бренд, например *Persil* или *Budweiser*, значат для конечного пользователя. Обладание упаковкой – и посредством нее самим брендом – дает человеку ощущение гарантии, чувство собственного статуса, вызывает приятные ассоциации и т. д.

В силу того, что на рынке B2B покупки совершаются главным образом по рациональным причинам для компании в целом, а не лично для себя, то упаковка здесь имеет несколько иной смысл. Если корпоративные закупки производятся для дальнейшей переработки покупателем, то самым важным фактором наряду со стоимостью и простотой применения становится, пожалуй, защита продукта при транспортировке, хранении и использовании. Недавно принятые законодательные нормы требуют, чтобы любая упаковка легко и без вреда для окружающей среды утилизировалась или перерабатывалась, а это вводит дополнительные императивы в процесс закупок. Следует помнить, что по всему миру есть множество компаний разного размера, которые предоставляют услуги по упаковке товаров, поступающих от производителя в розничную сеть. В результате получается продукт, который в конечном итоге будет куплен потребителем не без участия эмоциональных факторов, о которых мы говорили ранее. В данном случае, несмотря на то, что покупателем является другая компания и исходный мотив покупки имеет рациональную основу, то есть учитывается стоимость, скорость доставки и пр., поставщик должен четко понимать, какие эмоциональные факторы необходимо заложить в реализуемый товар. Поэтому такие факторы и навыки становятся годами B2B-продукта, пользующимися спросом у корпоративных покупателей.

Упаковка на B2C-рынке

На потребительском рынке упаковка имеет первостепенное значение, особенно если речь идет о ходовых повседневных товарах. Иногда ее называют «безмолвным

продавцом», и среди ее многочисленных функций на B2C-рынке можно назвать привлечение внимания, укрепление продукта, предоставление информации, предложение мероприятий промоушена и т. д. Фактически упаковка стала настолько органической частью продукта, что иногда просто невозможно развести эти два элемента без снижения стоимости товара и бренда, понижая статус продукта практически до сырьевого. Представьте себе шоколад *KitKat* без хорошо известной красно-белой обертки, *Coca-Cola* без всемирно известной бутылки или банки или хлопья *Kellogg's Cornflakes* без петушка на коробке, неизменно изобиливающей разной информацией, подарками и самоделками для детей. Упаковка настолько важна в системе B2C, что в последнее время многие инновационные находки, цвета и формы составляют уникальное торговое предложение и даже патентуются.

Если сравнивать B2C-рынок с рынком B2B, то на последнем упаковка также имеет большое значение, но по ряду иных причин. Потребителя волнует вопрос упаковки, главным образом с точки зрения гармоничного добавляющего стоимость визуального представления. Достигается это за счет формы, дизайна, цвета и материала, формирующих общую привлекательность продукта. Чем дороже упаковка, тем выше цена продукта. При этом существуют определенные параметры, связанные с защитой продукта, однако они выходят на первый план только в случае, если полученный клиентом товар оказывается поврежденным.

Пример 5.28

Первому шагу к покупке способствует упаковка, сам продукт на втором месте

Исследования показывают, что у компании есть всего лишь от одной до трех секунд на то, чтобы убедить пришедшего в магазин клиента купить именно ее продукт. Поэтому упаковка может оказаться переломной точкой между успехом и провалом компании. Учитывая это, компании из рейтинга *Fortune 500*, как правило, тратят от 60 до 80% всей себестоимости товара на его упаковку, помня о лимите времени на привлечение внимания проходящего мимо покупателя.

Упаковка на B2B-рынке

Упаковка в системе B2B отличается более крупными габаритами, что дает почву для развития многомиллиардной индустрии. Логистическая цепочка для B2B-упаковки может быть очень длинной и разнородной, включая, в частности, такие элементы, как дизайн, проектирование, компьютерные, химические, биологические разработки, поставки бумаги, металла, клеящих веществ и герметиков, стекла, деревянной тары, услуги печати и этикетирования, а также поставки пластика и специального технологического оборудования. Составные части и готовая упаковка в B2B-секторе могут изготавливаться специализированно для других компаний, которые используют ее для собственных нужд, или продаваться через различные сети непосредственно конечному потребителю. Организации, работающие в данной сфере, могут опираться на такие потребности покупателей, как необходимость защиты доставляемого товара, его целостность и скорость доставки,

соображения безопасности для здоровья и жизни, возможность дальнейшей переработки и утилизации. Основным требованием может оказаться возможность загрузки тары в грузовые автомобили и контейнеры, точное соответствие транспортным паллетам и аккуратное и удобное расположение на полках розничных магазинов. В других случаях на передний план может выходить параметр простоты использования, что вынуждает дизайнеров, инженеров и специалистов по компьютерным технологиям объединяться в совместные рабочие группы, чтобы найти новые способы открытия, применения и утилизации банок, пакетов, бутылок, коробок, ящиков и т. д. Это обширное поле для творчества, дизайна, печати, цветовых сочетаний и впечатляющих идей промощена, подпитывающих интерес покупателей в постоянно меняющейся и выдвигающей все новые и новые требования рыночной среде.

Компании, специализирующиеся на упаковке, могут работать с деревом, герметиками, сталью, бумагой, алюминием, стеклом, резиной, полистиролом и различными химическими продуктами. Одна В2В-организация может заниматься поставками сырья, другая – комплектующих частей, а третья – технологическим оборудованием. В секторе В2В-упаковки по всему миру работают миллионы людей с разным уровнем квалификации – от самого высокого до самого низкого. С одной стороны, высокооплачиваемый специалист-компьютерщик может работать над дизайном и конструированием упаковки для организаций из Силиконовой долины на западе страны, а с другой стороны, на востоке низкооплачиваемый чернорабочий может зарабатывать деньги, вручную собирая коробки.

Пример 5.29

Свежие супы *Campbell* в стеклянной таре

Новая линия высококачественных супов компании *Campbell Soup Company* отличается особым новаторством и функциональностью. С появлением этой линии в магазинах по всей стране впервые появились супы-полуфабрикаты в стеклянной упаковке. Стекло отлично подчеркивает качество продукции *Campbell*, и потребителям пришлось по душе удобная многоразовая крышка стеклянной банки. Если считать, что все новое – это хорошо забытое старое, то можно сказать, что такая упаковка стала представлением давней идеи в новом свете. Поставщиком стеклянной тары стала компания *Owens-Brockway Glass Containers*. (Институт стеклянной упаковки, www.gpi.org)

Новые технологии и упаковка

Как в любой другой области маркетинга, в сфере упаковки прогресс не стоит на месте, с одной стороны, предлагая продавцам и покупателям широкие возможности по повышению производительности и достижения конкурентного преимущества и, с другой стороны, постоянно подвергая компании новым рискам и угрозам. Среди примеров новых технологий в области упаковки можно привести:

- Сокращение отходов бумаги в печатной промышленности.
- Новое упаковочное оборудование и его постоянные обновления позволяют повысить производительность труда и сократить время переналадки, а также обладают

удобным для пользователя интерфейсом, не требуют значительного технического обслуживания, отличаются гибкостью и возможностью выполнения индивидуальных заказов.

- Увеличение срока хранения свежих продуктов, а также такие новшества, как изменение цвета упаковки товара по мере приближения конечного срока его использования.
- Продукты орошения, создающие нескользящие поверхности, упаковка товаров по уходу за кожей и разнообразные варианты упаковки косметической и медицинской продукции.
- Высокоскоростной «непроливающий» упаковщик для молочных продуктов и специальная линия в пивном производстве, пакующая жестяные банки в пластиковые ящики.
- Компьютерные (CAD) технологии дают возможность конструкторам и инженерам работать с виртуальными моделями. Ранние версии программ давали возможность проектировать в двух проекциях (2D-проектирование). В последние годы дизайнеры могут пользоваться различными трехмерными проекциями (3D-проектирование), создавая как линейные, так и твердотельные модели.
- Компьютерное творчество подкрепляется специальными программами, позволяющими записывать, воссоздавать и реконструировать идеи, что заметно ускоряет процесс разработки новых продуктов*, компьютерные (радио) чипы, встраиваемые в упаковку, позволяют хранить огромное количество информации.
- Технология термической печати.
- Применение более прочных, легких, долговечных, экологически чистых, перерабатываемых и биологически разлагающихся материалов, при всем этом позволяющих снизить стоимость упаковки.

Отрасли, связанные с упаковкой

К таким отраслям можно отнести следующие: упаковочное оборудование; автоматические пломбирочные машины; блистерные (пузырчатые) пленки**, термоусадочная упаковка***, пленки и фольга; формы для дутья и заливки под давлением;

*Технология нанесения штрих-кодов, стандартизации, смарт-технологии (По мировому и российскому опыту реализации проектов смарт-карты часто являются элементом программы информатизации, создания электронного правительства и рассматриваются как эффективный инструмент для решения широкого круга вопросов, начиная от электронной идентификации личности и заканчивая получением общественных (правительственных) услуг с использованием смарт-карт, в том числе в социальной сфере. Смарт-технологии наиболее часто используются в качестве электронной идентификационной (ID) карты, хранящей на себе набор персональных данных человека, а также его биометрическую информацию (отпечатки пальцев, радужную оболочку глаза, изображение лица). Помимо выполнения своей основной функции такие карты используются в системах контроля доступа (логического и физического); в некоторых случаях на них может содержаться ключ для применения электронной цифровой подписи. – *Примеч. ред.*

**Блистерные пленки – современный и удобный вид упаковки практически любых промышленных товаров. Технология производства блистера также называется вакуум-формовка (вакуумная формовка) или же термоформовка. Делают блистер-упаковку из термопластичных материалов: ПВХ, ПЭТ, полистирол. – *Примеч. ред.*

***Термоусадочная установка – установка, предназначенная для завершающей операции обработки упаковок пищевой продукции в автоматическом режиме в среде подогретой воды. Установку можно использовать как в составе комплекса (линии), так и как самостоятельное оборудование. – *Примеч. ред.*

коммерческие и промышленные упаковочные механизмы; вакуумная или блистерная упаковка по индивидуальному заказу; механизмы для пищевой и фармацевтической промышленности; пленки для упаковки химикатов; этикетки и системы этикетирования; надувные полиэтиленовые пакеты; бумажные пакеты *Jiffy* и *Jiffy Lite*; формы для литья; полистирол; герметичные вакуумные пакеты; ленты и машины для обвязки; термоформовочные машины; машины вакуумной упаковки; деревянная тара, ящики, картонная упаковка, контейнеры и барабаны; заливка и дозирование; гофрированный и многослойный картон; бутылки, стеклянные и жестяные банки; оберточная бумага; герметики; химические покрытия для защиты здоровья и долговечности.

Кроме того, здесь не обойтись без таких сфер бизнеса, как логистика и транспорт; торговые выставки и ярмарки; закупки; инновации, творчество и дизайн; здравоохранение и безопасность труда; охрана; презентация в точках продажи; службы по охране окружающей среды; утилизация и переработка отходов; инжиниринг; программное обеспечение; технология обработки продуктов; фармацевтическая аппаратура; погрузка-разгрузка; порошковые технологии; сельское хозяйство и посевной фонд; печать и издательское дело; металлургия; производство химикатов; лесное хозяйство; производство резины, бумаги, стали; добыча угля и нефти. Список можно продолжать бесконечно.

Характеристика B2C-упаковки

На B2C-рынке к упаковке предъявляются следующие требования:

- Привлекательная упаковка способствует эффективной презентации и служит мотивом для совершения покупки, например коробки для шоколадных конфет, духов, ювелирных украшений.
- Форму и дизайн упаковки можно выполнить в стиле бренда и запатентовать с целью защиты от конкурентов для облегчения узнаваемости и формирования уникального торгового предложения, например соковыжималка для лимонов Jif, бутылка *Coca-Cola*, банка кофе *Maxwell House*.
- Форма и дизайн упаковки могут разрабатываться так, чтобы упростить ее использование, хранение в домашних условиях, обеспечить возможность повторного использования и утилизации, например вино в коробке, зубная паста в помповом баллоне, пиво в алюминиевой банке с кольцом для откупоривания.
- Упаковка дает покупателю информацию о содержимом, включая инструкции по использованию, а также сведения о проводимых промоушен акциях и т. д.
- Обязательное условие – соблюдение законодательных норм и требований по охране здоровья и окружающей среды.

Характеристика B2B-упаковки

B2B-рынку необходимо следующее:

- Постоянный диалог и консультации по требованиям к упаковке, особенно при наличии у клиента индивидуальных потребностей или если в конечном итоге B2B-продукт оказывается на полках розничных магазинов (в последнем случае применяется все перечисленное ранее).

- Разовые или долгосрочные контракты должны исполняться быстро и в течение оговоренных сроков.
- Защита и сохранность продукта при транспортировке, хранении и использовании.
- Простота в применении, отвечающая всем требованиям логистики.
- Необходимость соблюдения всех законодательных норм.
- Применение более прочных, легких, долговечных, более экологически чистых, перерабатываемых и биологически разлагающихся материалов, при всем этом позволяющих снизить стоимость упаковки.

Пример 5.30

Национальная выставка упаковочной промышленности

При всем разнообразии участников вы получаете возможность в рамках одного мероприятия встретиться непосредственно с разными торговыми агентами, производителями и упаковщиками, которые способны удовлетворить ваши потребности в аутсорсинге, упаковочной продукции или услугах, а также в оборудовании и механизмах. Вы встретитесь с теми дилерами, которых уже знаете и которых видите впервые, и они предложат вам тот товар и сервис, который вам уже знаком или же отличается лучшим качеством и конкурентной или более выгодной ценой по сравнению с тем, что вы ищете. Здесь же вы сможете увидеть дистрибьюторов и торговых представителей компаний, изготавливающих упаковочное оборудование и приспособления.

Пример 5.31

Проблемы упаковочной промышленности

Столкнувшись с необходимостью выполнения новых требований по этикетированию, согласно которым на упаковке предусматривается больше места для информации о содержащихся внутри медикаментах, компании не избавились от проблемы создания не менее привлекательного для клиентов дизайна. Им не нужно объяснять, зачем используются графические элементы, позволяющие выделить данный продукт на фоне продуктов-конкурентов. Одним из решений проблемы стала складывающаяся наружная часть картонной упаковки, снаружи которой размещаются графические элементы и торговая марка компании, а на развороте достаточно места для соответствующей информации. Другим решением является выдвижная панель, на которой печатается информация о содержимом или даже условия промоакций, к примеру купонов скидок. (*Diamond Packaging*)

■ Выводы

В этой главе мы говорили о том, как и по каким признакам классифицируются продукты и услуги на рынке B2B, пытались выделить основные маркетинговые подходы, которые могут понадобиться на практике. Особое внимание было уделено необходимости четко различать продукты и услуги, а также разнице между корпоративными и потребительскими продуктами и услугами. Изначально мы разде-

лили продукты и услуги на следующие категории: средства производства, материалы и запасные части, расходные материалы и текущее обслуживание. Затем мы рассмотрели другие способы классификации продуктов и услуг, в частности на товары повседневного спроса, товары поиска и интегрированные решения, признавая, что все категории тесно переплетаются друг с другом и не являются взаимоисключающими. Мы установили разницу между тремя названными группами и привели признаки их деления на подгруппы, а также изучили альтернативные маркетинговые подходы, используемые в связи с ними.

Нами были рассмотрены уровень значимости и риск, связанный с покупкой продуктов и услуг на B2B-рынке по сравнению с B2C-рынком, подчеркивая то, насколько выше может быть такой риск для корпоративного покупателя. Далее речь шла о проблемах и возможностях, связанных с необходимостью разрабатывать под конкретного потребителя и/или стандартизировать продукты и услуги, выделяя преимущества и недостатки каждого из вариантов и признавая, что решающее слово в данном процессе принадлежит потребителю.

Затем мы проанализировали весь процесс добавления стоимости к базовому сырьевому B2B-продукту, в результате которого приобретаются ощутимые конкурентные преимущества. Для этого были описаны разные способы приращения стоимости, которые могут использоваться до покупки – первичная добавленная стоимость – и после покупки – дополнительная добавленная стоимость. Мы выяснили, что добавление стоимости продукта – это основа маркетинга, и этот процесс должен запускаться в действие потребностями целевых покупателей. Среди общих стратегий, которые компания должна проанализировать, пытаясь позиционировать себя на рынке и завоевать стабильное конкурентное преимущество, нами были рассмотрены три базовых варианта – сделать продукт совершеннее, дешевле или отличающимся от других. В этой связи мы подняли и изучили вопрос о необходимости портфеля продуктов, отвечающих потребностям разных сегментов рынка, для чего использовали матрицу, разработанную Бостонской консультативной группой.

Отдельными темами для анализа стали брендинг и разработка нового продукта, в рамках чего было проведено сравнение B2B- и B2C-продуктов, для которых данные аспекты имеют разное значение. Процесс внедрения культуры нового продукта, поощрение сотрудников к постоянному поиску новых возможностей и разработка продуктов как формальными, так и неофициальными методами были признаны нами важными составляющими успеха, особенно на фоне непрерывного технологического развития и растущей конкуренции, угрожающей непрогрессивным организациям. Как мы выяснили, в области B2B наиболее важным является брендинг корпорации, а на B2C-рынке – брендинг продукта. Мы обсудили преимущества, связанные с владением сильным брендом, а также объяснили причины такого положения дел. И наконец, мы говорили о роли и важности упаковки как на B2B-, так и на B2C-рынке и рассмотрели различия, существующие в данной сфере в двух анализируемых секторах.

Вопросы для обсуждения

1. Обсудите разные маркетинговые подходы, которые могут потребоваться для маркетинга разных категорий продуктов. Существует ли какая-либо разница между подходами, используемыми в частном и государственном секторах? Приведите реальные примеры.
2. Обсудите концепцию добавленной стоимости на B2B-рынке. Как компании могут использовать данную идею, и есть ли различие между понятиями на B2B- и B2C-рынках?
3. Чем маркетинг B2B-продуктов и услуг отличается от маркетинга B2C-продуктов и услуг? Приведите примеры.
4. Обсудите способы, с помощью которых организация может наращивать стоимость к своему предложению. Выберите конкретную отрасль и приведите примеры. Насколько важен брендинг на B2B-рынке по сравнению с B2C-рынком?
5. Будут ли чем-либо отличаться продукты и услуги, пользующиеся спросом в государственном секторе по сравнению с коммерческим сектором? Приведите примеры и обсудите, чем должны отличаться маркетинговые подходы.
6. Непрерывный процесс разработки новых продуктов имеет огромное значение для B2C-рынка и менее важен для B2B-рынка. Обсудите это утверждение.
7. Какое значение имеет идея смешанного портфеля продуктов для B2B-маркетинга? Что стоит за этой идеей и как маркетинг в глобальной перспективе может повлиять на процесс?
8. Назовите и оцените роли, которые упаковка может играть на B2C-рынке по сравнению с B2B-рынком. Приведите примеры, которые могут проиллюстрировать вашу точку зрения.
9. Назовите новые технологические разработки в сфере упаковки, применяющиеся как в B2B-, так и в B2C-секторах. Что служит основной движущей силой процесса и каковы перспективы данной области?
10. Как может измениться спрос на B2B-продукты за предстоящее десятилетие и какие новые вопросы могут возникнуть в сфере эффективности производства и успеха той или иной отрасли и компании в целом?

Пример из практики, вопросы и упражнение к этой главе вы найдете на сайте книги «B2B-маркетинг» по адресу www.booksites.net/wright.

■ Список использованной литературы

Книги

- Bacon, F.R. and Butler, T.W. (1998) *Achieving Planned Innovation: A Proven System for Creating Successful New Products and Services*. Collingdale, PA: Diane.
- Baker, M. (1998) *The Marketing Book*, 4th edn. Oxford: Butterworth-Heinemann.
- Butte, F. (1996) *Relationship Marketing: Theory and Practice*. London: Paul Chapman.
- De Chernatony, L. (1998) *Brand Management*. Aldershot: Dartmouth.

- Fifield, P. and Gillian, C. (1998) *Strategic Marketing Management*. Oxford: Butterworth-Heinemann.
- Hart, N. (1994) *Effective Industrial Marketing – Business-to-Business Marketing of Goods and Services*. London: Kogan Page.
- Hutt, M.D. and Hett, T.W. (1998) *Business Marketing Management*, 6th edn. London: Dryden Press.
- Ind, N. (1997) *The Corporate Brand*. London: Macmillan.
- Kaplan, R.S. and Norton, D.P. (1996) *The Strategy Focuses Organisation: How Balanced Scorecard Companies Thrive in the New Business Environment*. Cambridge MA: Harvard Business School Press.
- Knobil, M. (2002) *Business Superbrands: An Insight into the World's Strongest B2B Brands*. London: Brand Council.
- Lury, G. (1998) *Brand Watching: Lifting the Lid on the Phenomenon of Branding*. Dublin: BJackhall.
- McNeill, D. and Freiburger, P. (1993) *Fuzzy Logic – The Revolutionary Computer Technology that is Changing the World*. New York: Simon & Schuster.
- Mentzer, J. and Bienstock, C. (1998) *Sales Forecasting Management: Understanding the Techniques, Systems, and Management of the Sales Forecasting Process*. London: Sage.
- Olson, R.W. (1980) *The Art of Creative Thinking*. London: HarperCollins.
- Rogers, M. (1995) *Diffusion of Innovation*. New York: Free Press.
- Stern, C.W. and Stalk, G. (1998) *Perspectives on Strategy from the Boston Consultancy Group*. New York: Wiley.
- Williams, R.H. and Stockmeyer, J. (1987) *Unleashing the Right Side of the Brain*. Brattleboro, VT: Stephen Green Press.
- Wright, R. (2001) *Marketing: Origins, Concepts, Environment*. London: Thomson.
- Zeithaml, V.A., Parasuraman, A. and Berry, L.L. (1990) *Delivering Quality Service – Balancing Customer Perceptions and Expectations*. New York: Free Press.

Журналы

- Berry, L.L., Parasuraman, A. and Zeithaml, V.A. (1988) «The service-quality puzzle». *Business Horizons*, September-October: 35–43.
- Berry, L.L., Zeithaml, V.A. and Parasuraman, A. (1990) «Five imperatives for improving service quality». *Sloan Management Review*, Summer: 29–38.
- Cooper, R.G. (1984) «New product strategies: what distinguishes top performers?». *Journal of Product Innovation Management*, September: 151–64.
- Cooper, R.G. and Kleinschmidt, E.J. (1987) «Success factors in product innovation». *Industrial Marketing Management*, 16: 215–23.
- Day, G.S. (1977) «Diagnosing the product portfolio». *Journal of Marketing*, April: 29–38.
- Devlin, S.J., Dong, H.K. and Brown, M. (1993) «Measuring customer expectations». *Marketing Research*, 5 (3).
- Dickson, P.R. and Ginter, J.L. (1987) «Market segmentation, product differentiation, and marketing strategy». *Journal of Marketing*, 51: 1–10.
- Drucker, P.F. (1985) «The discipline of innovation». *Harvard Business Review*, September-October: 67–72.
- Eagle, L. and Kitchen, B. (2000) «IMC, brand communications and corporate culture». *European Journal of Marketing*, 34: 667–86.
- Levitt, T. (1960) «Marketing myopia». *Harvard Business Review*, July-August: 46–56.
- Millson, M., Raj, S.P. and Wilemon, D. (1992) «A survey of major approaches for accelerating new product development». *Journal of Product Innovation Management*, 9: 53–69.
- Parasuraman, A. (1998) «Customer service in business-to-business markets: an agenda for research». *Journal of Business and Industrial Marketing*, 13 (4/5): 309–21.
- Parasuraman, V.A., Zeithaml, A. and Berry, L.L. (1985) «A conceptual model of service quality and its implications for future research». *Journal of Marketing*, Fall: 41–50.
- Smith, W.R. (1956) «Product differentiation and market segmentation as alternative marketing strategies». *Journal of Marketing*, July: 3–8.

Van Waterschool, W. and Van den Bulte, C. (1992) «The 4P classification of marketing mix revisited», *Journal of Marketing*, 56: 83–93.

Workman, J.P. (1993) «Marketing's limited role in new product development», *Journal of Marketing Research*, November: 405–21.

Интернет-ссылки к этой главе приведены на сайте книги «B2B-маркетинг» по адресу www.booksites.net/wright.

6 Управление маркетинговыми каналами компаний

**В теории разницы между теорией и практикой не существует.
На практике она есть.**

Цели и задачи

Изучив эту главу, студент должен:

1. Различать и оценивать прямые и непрямые методы распространения продуктов и услуг.
2. Обсуждать и оценивать стратегические факторы, которые необходимо принимать во внимание при выборе канала распространения.
3. Определять взаимоотношения внутри логистической цепочки и анализировать важность и причины формирования разных типов отношений.

Часть 1 Оценка стратегических альтернатив каналов распространения (сбыта)

■ Введение

На B2B- и B2C-рынках каналами распространения, или сбыта, называются способы, с помощью которых организация доставляет свои продукты и услуги организациям-покупателям и конечным потребителям. Существует много вариантов выбора, и решение о том, на каком из них остановиться, имеет принципиальное стратегическое значение. Стоит только бросить силы на неверно выбранный или не вполне подходящий канал, как вы тут же растратите ценные ресурсы и потеряете конкурентное преимущество. Даже самые взвешенные, прошедшие тщательное предварительное исследование выгоды в связи с продуктами и услугами могут быть растратены впустую, если покупатель наталкивается на препятствия, созданные дефектной или неадекватной системой распространения. В случае с B2C процент потерь может быть невелик, но если речь идет о рынке B2B, то здесь покупателем может оказаться такая компания, как, например GE, обладающая многомиллионной покупательской способностью. В некоторых крайних случаях сложности для поставщика в организации системы распространения могут быть связаны, например, с присутствием на рынке монополиста или существующими партнерскими договоренностями, что закрывает компании путь на данный конкретный рынок.

Пример 6.1

Дистрибуторская монополия

Многие розничные магазины имеют возможность получать мороженое только от одного производителя. При этом они получают в бесплатное пользование холодильники с условием, что не будут торговать продукцией конкурентов. Такую систему мелкие производители называют дискриминационной по отношению к ним. Правительство Великобритании решило принять меры к тому, чтобы ослабить такие требования компаний *Birds Eye Wall's*, *Nestle* и *Mars* на рынке мороженого. Основанием для этого решения послужил полученный в январе отчет Антимонопольного комитета, в котором говорилось, что эксклюзивные точки продажи и холодильники фактически являются средством ограничения конкуренции между производителями и розничными предприятиями. По данным отчета *Birds Eye Wall's* принадлежало две трети рынка, а договоры на использование холодильников *Nestle* и *Mars* оказались важным фактором, поддерживающим возможную конкуренцию.

Систему распространения можно разделить на каналы распространения и физическую дистрибуцию. Мы начнем наш анализ с каналов распространения.

Каналы распространения – это способы, с помощью которых организация открывает доступ к своим продуктам и услугам на выбранном ею сегменте рынка.

■ Каналы распространения на B2B-рынках

Для легкости уяснения канал распространения можно определить как способ, с помощью которого B2B-поставщик открывает доступ к своим продуктам и услугам организациям-покупателям. В целом понятие можно разбить на две большие группы – прямые и непрямые каналы. Разница между ними проиллюстрирована на рис. 6.1, где видно, что прямая дистрибуция обеспечивает доступ к продукту или услуге без посредничества промежуточных организаций. Непрямой маркетинг, напротив, требует включения в канал распространения промежуточных организаций, которые, собственно, и делают продукт доступным для потребителей. Производитель может выбирать, продавать ли ему свой продукт через прямые, непрямые каналы или посредством их комбинации исходя из определенных критериев, о которых речь пойдет позже по мере изложения материала главы. С другой стороны, структура рыночных поставок может быть уже установившейся, а каналы распространения – уже утвердившимся фактом. В этом случае поставщик вынужден приспосабливаться к существующим обстоятельствам, если не сумеет изобрести новый метод распространения, который даст ему конкурентное преимущество.

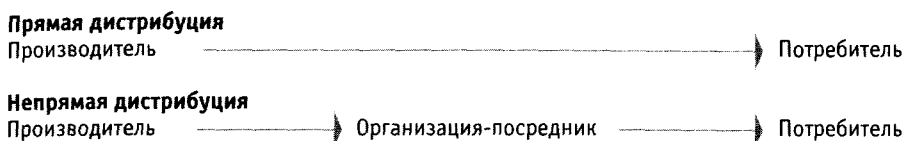


Рис. 6.1. Прямая и непрямая система распространения

Каналы распространения на рынках B2B и B2C

На рынках B2B и B2C могут использоваться каналы распространения, выводящие как напрямую к потребителю, так и косвенно через различных посредников. Компании выбирают один из методов сбыта, а иногда и их комбинацию. На B2C-рынке, хотя и встречается прямая продажа продуктов потребителям, наиболее популярным способом является реализация через посредничество розничных предприятий, в частности супермаркетов, универмагов, торговых сетей и отдельных магазинов. В зависимости от продукта или услуги, предлагаемых рынку, в систему также может быть включено оптовое предприятие. Прямые методы, как, например, доставка товара на дом, обслуживание индивидуальных заказов, каталоги продукции, прямые почтовые рассылки, Интернет и телевидение, также находят свое применение, однако составляют лишь небольшой процент от общей массы. В противоположность сказанному, хотя часть продукции может продаваться и опосредованно, по большей части на рынке B2B используются прямые каналы, связывающие производителя непосредственно с покупателем. Далее мы переходим к обсуждению причин использования разных методов в двух разных секторах.

■ Прямые каналы распространения

Большинство поставщиков на рынке B2B предпочитают торговать непосредственно с организациями-покупателями без участия посредников, и на это у них есть самые разные причины.

Ожидания покупателей/потребителей на рынке B2B

Во многих случаях потребители хотят заявлять о своих потребностях в продукте или услуге непосредственно поставщику, не желая тратить время на беседы с посредниками. Если требуемые выгоды имеют для покупателя стратегическое значение, являются сложными или дорогостоящими, то обсуждение подробностей имеет смысл только напрямую с поставщиком. Крупные компании часто настаивают на встречах с высшим руководством, часто на уровне совета директоров, правления.

Построение взаимоотношений с потребителями

Работа напрямую с покупателем в процессе обмена информацией и построения долгосрочных и тесных взаимоотношений с компаниями-покупателями требует от специалистов высокой квалификации и соответствующих личностных качеств.

Это особенно важно, если предполагается заключение договора на многократные поставки. Без этих обязательных элементов не обойтись также в случае, если заключаемый договор предполагает постоянные встречи организаций и обсуждение таких вопросов, как качество, особенно поставок и обслуживания. Такие тесные взаимоотношения, не скованные наличием посредников, способствуют более открытому обмену информацией и долгосрочной удовлетворенности, подкрепляемой результатами исследований рынка и анализом баз данных (маркетинг взаимоотношений).

Сфокусированное внимание

Компания, торгующая напрямую, может представлять свои продукты и услуги, сосредоточив особое внимание на потребителе, не расплываясь на продукты прямых конкурентов. Выгоды, предлагаемые продуктом, можно согласовать непосредственно с потребностями потребителей, опираясь на особые знания и опыт, которые накапливаются в процессе продаж собственной продукции. Такая ситуация наиболее ярко проявляется при работе со сложными и ценными продуктами, например финансовые услуги, компьютерные системы и технологическое оборудование. Посредник, напротив, старается предложить потребителю выбор из целого ряда продуктов разных компаний, располагая лишь общими сведениями о них и не вдаваясь в подробности.

Маркетинг услуг

В большинстве случаев услуги реализуются напрямую, а не через посредников, хотя расходные материалы, например продукты питания, чистящие средства и административные материалы, скорее всего, приобретаются у других поставщиков. В силу того, что оказание услуг требует персональных умений и навыков, к примеру, опыта консультирования, включить в процесс посредника бывает крайне сложно, если вообще возможно.

Гарантированное место распространения

Прямые продажи должны осуществляться при наличии гарантированного места сбыта для продукции компании (до тех пор, пока потребители имеют желание покупать), поскольку в данном процессе нет посредников между организацией и ее покупателями, которые отказывались бы формировать запасы или закупали товар у других компаний, тем самым ограничивая возможность поставок. Это приобретает особое значение ввиду растущей конкуренции.

Удержание контроля

Основным преимуществом прямых каналов распространения является возможность удержания полного контроля над всеми элементами формулы маркетинга. Имеется в виду способ презентации B2B-продукта или услуги покупателю, место, где B2B-продукт/услуга предлагается на продажу, и то, как этот продукт/услуга реализуются или как стимулируется его сбыт. Тщательно продуманное предложение выгод, направленное на удовлетворение потребностей

покупателей, может требовать особого внимания и подхода. Поставщик может чувствовать, что в этом отношении не должно быть двусмысленности, связанной с торговым персоналом посредников, предлагающих данный продукт в ряду других аналогичных продуктов.

Создание базы данных о потребителях

Важным для понимания корпоративных клиентов и рынков является элемент построения системы маркетинговой информации и создания базы данных о компаниях и покупателях. Основное в данном случае – это получение информации от самих клиентов. Работа напрямую дает возможность менеджерам и торговым представителям поставщика наблюдать, задавать вопросы и тем самым собирать информацию, которая затем обрабатывается в рамках системы и используется для получения ценных сведений, необходимых при формировании еще большей ценности для потребителей. Это преимущество можно утратить, действуя через посредников.

Затраты

Что выгоднее с точки зрения затрат – торговать по прямым или непрямым каналам, зависит от типа продукта/клиента и положения на рынке. На первый взгляд может показаться, что прямые продажи обеспечивают определенную экономию, поскольку нет необходимости выплачивать процент посредникам, то есть сокращать ожидаемую продажную цену в обмен на проведение некоторых маркетинговых мероприятий. Сумма, которую поставщик уступает от ожидаемой продажной цены, зависит от типа продукта и отрасли и может колебаться в пределах от 5–10% до более 100%. В конечном итоге все зависит от стоимости, которую покупатель может добавить, передавая продукт следующему в цепочке покупателю. Тем не менее такого рода экономию следует согласовывать с затратами, которые поставщик несет, самостоятельно решая маркетинговые задачи, не перекладывая их на посредников, в частности с затратами на рекламу, организацию продаж, доставки, установки и послепродажное обслуживание.

Пример 6.2

Прямые продажи британских фермеров

На фоне снижения доходов фермерских хозяйств, постоянных требований сетей распространения о снижении закупочных цен и все более ужесточающихся сроков и условий фермеры постепенно начинают отказываться от посредничества оптовиков и супермаркетов и в настоящее время предлагают свою продукцию напрямую населению по более выгодным ценам. Стратегический комитет в опубликованной на этой неделе статье о будущем развитии фермерского хозяйства и пищевой промышленности полностью поддерживает подобную практику. Программа открытия фермерских рынков стартовала около трех лет назад, и сейчас по всей стране действуют уже более 200 таких ярмарок, и в будущем их количество будет расти.

Перечень предпочтительных поставщиков

Некоторые организации, особенно в государственном секторе, часто настаивают на прямых контактах с компаниями-производителями и поэтому помещают такие предприятия в свой перечень предпочтительных поставщиков. Основной причиной составления подобных перечней является возможность обеспечения потребителям конкурентного преимущества на рынке. В данном контексте понятие «конкурентное преимущество» означает способность предоставлять покупателям уникальные товары/услуги или такой уровень качества и ценности, который при иных обстоятельствах недоступен конкурентам или же не обеспечивается другими поставщиками.

Пример 6.3

Radius и Avis

Всемирный туроператор *Radius* и система аренды автомобилей *Avis* заключили между собой предпочтительное соглашение об обеспечении клиентов и агентства *Radius* автомобилями системы *Avis* по согласованным ставкам аренды. *Avis* считается ведущим мировым брендом, отличающимся особым отношением к поддержанию лояльности клиентов. Предполагается, что такое соглашение будет выгодным для обеих компаний.

Скрытые поставщики

Часть поставляемых компаниями продуктов интегрируется в продукты других поставщиков, и в этом смысле покупатель может думать, что имеет дело напрямую с производителем, хотя косвенно покупает товар у целого ряда поставщиков.

■ **Методы, используемые в прямых каналах распространения**

Существует множество разных методов, с помощью которых поставщик может предложить свои продукты и услуги напрямую покупателю. В любом случае у компании есть выбор из следующих вариантов:

1. Собственные усилия по продажам
2. Специализированные выставки
3. Заказы почтой
4. Интернет
5. Другие средства.

1. Собственные усилия по продажам

Наиболее популярной формой прямой дистрибуции на рынке B2B является использование собственного торгового персонала, значение которого сложно переоценить. Это особенно справедливо, когда предлагаемый продукт является сложным, а связанные с ним выгоды многосторонними. Роль и степень ответственности торгового представителя зависят от отрасли, рынка и типа организации. В одних фирмах, торгующих базовыми продуктами, например запчастями

к двигателям, продавцы вряд ли выполняют более развернутые функции, чем доставка потребителям по их заказу таких деталей, как гайки, болты, электрические коннекторы и пр. Зарплаты здесь невысокие, и, возможно, их размер определяется комиссионными. На другом конце спектра продавцы (или представители производителя, коммерческие агенты, специалисты по организации сбыта, директора по продажам или менеджеры по работе с клиентами) могут быть высококвалифицированными сотрудниками в определенных областях техники, работающими с крупными компаниями по договорам стоимостью в несколько миллионов фунтов стерлингов. В таком случае вознаграждение, ставки зарплаты, бонусы, комиссионные и т. д. могут быть чрезвычайно высокими, и нередко успешный торговый представитель является одним из самых высокооплачиваемых работников фирмы.

Роль продавца

Торговый персонал имеет возможность лично встречаться с покупателями, обсуждать их потребности и желания, преодолевать возражения и предлагать индивидуальные решения самых сложных проблем. Продавцы способны на долгое время устанавливать профессиональные дружеские взаимоотношения с покупателями и создавать такую атмосферу доверия, что у клиентов не будет необходимости думать о продукции конкурентов. Все это может перерасти в крупные заказы или в заказы вспомогательной продукции только лишь по одной рекомендации торгового представителя поставщика. Конечно же, установившееся доверие мгновенно исчезает, если предложенный товар оказывается невостребованным или не должного качества. Если продукт или услуга стоят больших денег и/или поставляются по долгосрочному договору, то поставщик зачастую включает в штат целую команду торговых представителей, состоящую как из экспертов, так и из продавцов, непосредственно ведущих переговоры с представителями покупателя (или его хозяйственной единицей, самостоятельно принимающей решения). Процесс переговоров может длиться неделями, месяцами или даже годами, если речь идет о крупном строительном проекте или долгосрочном договоре по уборке офисных помещений. В течение всего процесса поставщик должен поддерживать своих продавцов, обеспечивая им достаточную подготовку и обучение, всю необходимую информацию и административное сопровождение. Ничто не портит отношения быстрее, чем неправильно выписанный счет, низкосортный продукт, перебои в доставке или низкосортное послепродажное обслуживание. В обмен торговый представитель обеспечивает для компании непрерывную обратную связь с клиентом и информацию о развитии рынка.

CRM и торговый персонал

Всегда и во все времена считалось, что высококвалифицированный продавец – тот, кто в своей работе во главу угла ставит построение эффективных долгосрочных отношений с клиентами. Практически интуитивно любой из нас очень быстро понимает, что если клиент получает достойное обслуживание, если обращаться с ним предупредительно, дружелюбно и профессионально, никогда не нарушать данных обещаний, то ответное доверие и успех не заставят себя долго

ждать. Естественно, есть такие типы продуктов, которые приобретаются крайне редко, так что продавец может столкнуться с тем или иным покупателем не более одного раза в своей деятельности. В таком случае отношения покупатель-продавец являются относительно незначимыми, хотя нельзя забывать, что репутация и рекомендации – это тоже источник дополнительных продаж. Если же закупки осуществляются достаточно часто или же предстоящая покупка, как ожидается, будет крупной, то вопрос построения взаимоотношений выходит на передний план и становится основным принципом отсеивания посредственного от высококачественного. Идея управления взаимоотношениями с клиентами (CRM), появившаяся в течение последних десятилетий, активно обсуждается в литературе. Продавец стал ключевым элементом процесса. Система CRM – это попытка представить работу каждого продавца и всей торговой команды в целом и интегрировать ее в рамках взаимосвязанного формализованного подхода компании к долгосрочному процессу заботы о потребителе на стратегическом уровне. О роли торговой команды мы поговорим подробнее, когда будем обсуждать вопросы промоушена в главе 8.

Пример 6.4

Личная встреча в целях увеличения продаж бетона

Никогда не забывайте рассказывать клиентам обо всех предоставляемых вами услугах. Если вы занимаетесь гидроизоляцией, не забудьте напомнить клиенту, что вы можете также провести ремонт фундамента. Удивительно, но даже постоянные клиенты часто остаются в неведении, что, кроме привычных поставок, вы можете для них сделать. Предложите им вспомогательные продукты и/или услуги, логично сопутствующие цели закупок ваших клиентов. Обеспечьте клиенту возможность приобрести все, что нужно, в одном месте, и ваши услуги приобретут дополнительную ценность. Поделитесь своей клиентской базой с другой компанией. Такая стратегия откроет вам доступ к клиентам других компаний, которым вы сможете предложить свои продукты/услуги. Сделайте целевое предложение потребителям ваших конкурентов, так чтобы они знали, чем занимаетесь вы. (Выражаю признательность за предоставленную информацию copcretienetwork.com)

2. Специализированные выставки

Специализированные выставки (см. рис. 6.2) – это временный рынок, где продавцы могут встретиться с покупателями. В некоторых отраслях, например в военно-промышленном комплексе, спецвыставки, пожалуй, являются единственным местом, где есть такая возможность, хотя в последнее время благодаря Интернету процесс обмена информацией значительно расширяется. Несмотря на то что изначально выставки считаются местом встречи, здесь осуществляются также продажи как непосредственно на самой выставке, так и после нее в результате развития установленных взаимоотношений. Опять-таки подробнее об этом речь пойдет в главе 8.

The Toy Fair (Trade), ExCel Centre, London
Amusement Trade Parks & Attractions, Amusement Trades Exhibitions, Earls Court, London
Hospitality & Foodservice, National Exhibition Centre, Birmingham
Furniture Trade Exhibition, Royal Highland Centre, Edinburgh
British Franchise Exhibition, G-MEX Centre, Manchester
Recycling & Waste Management Exhibition, NEC, Birmingham
Royal International Agricultural Show, Stoneleigh, Coventry
Professional Finisher Trade Show, NEC, Birmingham
SPATEX, Swimming Pool Industry Show, Hilton Metropole, Brighton
Medical Device Technology (MDT 2003), NEC, Birmingham

Рис. 6.2. Примеры специализированных выставок

3. Заказы почтой

B2B-товары и услуги продаются через специализированные журналы, профессиональные бюллетени и посредством заказов почтой, и для некоторых организаций такой метод продажи все еще остается наиболее выгодным. Небольшие товары можно рекламировать и продавать напрямую, тогда как для других товаров и услуг может требоваться реклама, стимулирующая дополнительные запросы по телефону или в ходе персонального визита. Есть тысячи профессиональных журналов, специализирующихся на всех отраслях от общественного питания и здравоохранения до трудоустройства и транспортных перевозок, и публикуются они такими темпами, что не успев прочесть один журнал, вы уже получаете два следующих.

4. Интернет

Несмотря на пока еще непродолжительное время функционирования, Интернет открывает огромные возможности для B2B-организаций в плане продажи и покупки продуктов и услуг по всему миру. Мелкие товары можно заказывать по электронным системам и отправлять почтой или курьерской службой практически в любой уголок земного шара. Другие товары, к примеру информацию, каталоги и музыку можно оплачивать на месте и сразу же закачивать через Интернет. Как и в системе прямого отклика, запрос по Интернету может стать толчком к телефонному звонку, видеобеседе или личному визиту. В первой главе мы обсуждали вопрос развития веб-сайтов аукционного типа (например *Covisint.com* в сфере торговли автомобилями), где поставщики со всего мира могут участвовать в тендерах на выполнение крупных подрядов, предлагаемых целыми конгломератами корпоративных покупателей. Количество такого рода сайтов растет быстрыми темпами.

Пример 6.5

Рост электронной коммерции в системе B2B

До сих пор многие британские компании, занимающиеся электронной коммерцией, были небольшими B2C-предприятиями. Однако, если предположить,

что электронная коммерция призвана оказать значительное влияние на экономику Великобритании, то страна должна как можно быстрее выходить на стремительно расширяющиеся международные B2B-рынки. B2B-коммерция преуспевает, поскольку представляет собой высокоэффективный способ поиска новых рынков и повышения производительности существующих каналов. Аналитики прогнозируют, что B2B-продажи к 2005 году достигнут 7 трлн долл. Чтобы представить себе эту цифру, достаточно отметить, что еще в 1993 году подобной суммой измерялся практически весь внутренний национальный продукт США.

5. Прочие средства

В меньшей степени B2B-поставщики прибегают к таким средствам распространения продукции, как телевидение и радио, что ограничивается небольшими рынками сбыта. Например подобным образом действует компания *Fisons*, продавая минеральные удобрения фермерам на территории Англии.

■ Непрямые каналы распространения на B2B-рынке

Для некоторых организаций вполне приемлемо выводить свои товары и услуги на рынок через одного или нескольких посредников. Посредник – это организация, которая выполняет функции проводника для продуктов и услуг между поставщиком и покупателем. На B2B-рынках непрямая форма дистрибуции менее популярна, чем прямая, однако выбор метода зависит от целей компании и типа реализуемого продукта или услуги. Начинаящие компании часто используют посредников до полной осведомленности в своей области и установления необходимых контактов. Сказанное особенно справедливо в ситуации выхода на зарубежный рынок, где без знания местных условий добиться успеха невозможно.

На B2B-рынках прямая дистрибуция используется гораздо чаще, чем непря-
мая, однако ситуация может меняться в зависимости от отрасли и типа про-
дукта.

Длинные и короткие логистические цепочки или каналы распространения на B2B-рынке

В логистической цепочке, тянущейся от производителя до покупателя, могут участвовать от одного до нескольких посредников. Фирма может закупать товары либо для последующей перепродажи, пытаясь сохранить их форму, либо передавая их следующему корпоративному покупателю, может в определенной степени добавлять стоимость. В некоторых отраслях промышленности логистическая цепочка может складываться из множества фирм-посредников, стоящих на пути товара к конечному пункту назначения. Таким конечным пунктом может оказаться как B2B-организация, так и B2C-розничное предприятие, через которое товар попадает непосредственно потребителю.

На рис. 6.3 проиллюстрировано, как поставщик продает товар, например комплектующие части, оптовому или дистрибьютору, который затем перепродает

их непосредственно конечному потребителю. Логистическая цепочка в данном случае очень короткая. На рис. 6.4 в процессе поставок участвует много компаний. Это может объясняться тем, что начальная закупка продукта осуществляется оптом, а затем сортируется, пакуется и распределяется по более мелким партиям, или же тем, что на каждом из этапов логистической цепочки происходит наращивание стоимости продукта. Можно предположить, что чем длиннее цепочка поставок, тем сложнее контролировать отдельные элементы формулы маркетинга, поскольку конечный потребитель практически никак не связан с исходным поставщиком. В отношении разных продуктов и услуг эти сомнения могут быть частично оправданными, но как бы там ни было, если такие элементы, как качество, знания о продукте и послепродажное обслуживание, имеют преимущественное значение для успеха продукта или услуги, то вопрос о длине цепочки выходит на передний план. Что касается базовых сырьевых продуктов, в частности гаек и болтов, пищевых добавок, то длина цепочки уже не имеет принципиального значения.

Поставщик → Покупатель/Поставщик → Покупатель

Рис. 6.3. Короткая логистическая цепочка

Поставщик → Покупатель/Поставщик → Покупатель/Поставщик
 Покупатель/Поставщик ← В2В-потребитель ←

Рис. 6.4. Длинная логистическая цепочка

Методы, используемые в непрямых каналах распространения

Посредниками в рамках логистической цепочки могут быть следующие типы организаций.

Поставщик

Поставщик может продавать свой товар другому поставщику, который либо разбивает его на более мелкие партии, либо использует в изготовлении другого продукта, вместе с которым и перепродает. Логистическая цепочка может состоять из многих поставщиков: производителей, брокеров, агентов, дистрибьюторов или оптовиков.

Брокеры

Понятие «брокер» может толковаться по-разному в зависимости от страны и выбранной отрасли. Общепринятым считается, что брокер – это компания (или даже частное лицо), которая закупает и продает товары, как правило, на исходном этапе логистической цепочки, не принимая на себя права собственности на эти товары. В действительности брокер может даже не видеть товар, которым торгует, исполняя при этом функцию связующего звена между продавцом и покупателем и зарабатывая деньги на разнице цен купли/продажи или же в форме комиссион-

ных. В некоторых странах участие брокеров в процессе торговли является обязательным, что в разные времена становилось причиной обвинений в неэтичном поведении, коррупции и неадекватном распределении контрактов. В число услуг, оказываемых брокерами, входят:

- установление контакта между покупателем и продавцом;
- налаживание связей и оказание влияния;
- предоставление консультаций и рекомендаций в незнакомой обстановке.

Агенты

В отличие от дистрибьюторов агенты не принимают на себя право собственности на поставляемый товар, а продают его за комиссионное вознаграждение, работая в пределах того или иного географического региона. Агенты могут заниматься реализацией продукции какого-либо одного поставщика или же работать одновременно с несколькими. Последнее может оказывать определенное влияние на акценты, которые делает агент, реализуя продукцию данного поставщика (во многих случаях складывается впечатление, что они занимаются ничем иным, как прямыми продажами – настолько высок уровень контроля поставщика над их действиями). Сказанное представляет собой интересную с точки зрения закона и ответственности за товары и услуги задачу, что может заметно усложнить работу всех типов посредников во всем мире. Если агент продает продукт от имени производителя другому корпоративному клиенту и в последующем в связи с этим продуктом возникают проблемы, то кто в конечном итоге несет за это ответственность – производитель или агент?

Дистрибьюторы

В некоторых случаях поставщики пользуются услугами дистрибьюторов, которые продают товары и услуги от их имени. Дистрибьютор отличается от агента тем, что фактически ему передается право собственности на продукты (то есть он покупает их), в отношении которых он проводит рекламную кампанию, продает, распространяет и даже предлагает послепродажное обслуживание в пределах своего региона. Как и агентам, дистрибьюторам может предоставляться эксклюзивное право представлять продукт в том или ином регионе, стране или на всем континенте. Они могут работать как с продуктами какого-либо одного поставщика, так и закупать товар у нескольких поставщиков. Договоры о сотрудничестве между поставщиком и дистрибьютором заключаются, как правило, на три–пять лет, после чего их условия могут пересматриваться. При этом возможна ситуация досрочного расторжения договора, если дистрибьютор не выполняет целевых объемов продаж, торгует продуктами других поставщиков или меняются условия контроля его действий.

Пример 6.6

Методы оплаты

В разных странах мира используются различные методы расчетов между поставщиками и дистрибьюторами, что определяется типом потребителя,

складывающимися обстоятельствами, уровнем доверия и суммами взаиморасчетов. В мире B2B самое незначительное количество безнадежных долгов может вывести поставщика из бизнеса. В числе прочих методов используются аккредитивы, расчет наличными по факту доставки и открытие учетных счетов с заранее оговариваемым в заключенном договоре количеством дней оплаты. Валютная разница усложняет расчеты, в связи с чем обе стороны должны следить за тем, чтобы колебания в курсах валюты не стали причиной финансовых затруднений для кого-либо из них. Подробнее мы поговорим об этом в следующей главе 7, когда речь пойдет о цене.

Агенты и дистрибьюторы задействуются часто потому, что они располагают целой сетью контактов и знаниями местного рынка, в частности знаниями деловой культуры, потребностей покупателей и инфраструктуры каналов распространения.

Оптовые продавцы

Несмотря на то что по сравнению с периодом 30-летней давности количество оптовых торговцев заметно сократилось, они тем не менее продолжают закупать крупные партии товара у множества поставщиков, разбивая их затем на более мелкие партии и доставляя корпоративным пользователям. Они предлагают специализированные продукты, непрерывность поставок, а также разовые поставки на ежедневной основе (см. рис. 6.5).

За услуги оптовика, как правило, покупателю нужно платить, однако с точки зрения удобства, экономии времени и усилий эти услуги оказываются незаменимыми. Вместо того чтобы заниматься нерациональной тратой времени на поиски конкретного продукта, стараясь сэкономить небольшую сумму денег, компания может обратиться в специализированную оптовую фирму, которая немедленно и без лишних операций выполнит отгрузку. Представьте себе покупателя, которому нужен определенный набор комплектующих и который вынужден собрать информацию о массе поставщиков, прежде чем добьется идеального решения, – такой покупатель может передать решение задачи одной-единственной оптовой фирме, которая сама подберет все, что нужно. С другой стороны, чтобы получить у поставщиков максимальные скидки, компания может оказаться вынужденной закупать громадные партии комплектующих, часто на год вперед, что требует больших затрат на складское обслуживание, однако работая с оптовиками, можно заключить договор на регулярные частичные поставки за небольшой процент от той же суммы. Даже такие крупные компании, как *Ford*, время от времени пользуются услугами оптовиков, если того требуют обстоятельства. B2B-покупатели прибегают к помощи оптовых компаний по следующим причинам:

- для экономии времени и средств;
- для возможности выбора нужной продукции;
- для удобства и непрерывности поставок;
- для удовлетворения срочных разовых потребностей или закупки специализированной продукции;

- для экономии мест на складах;
- для получения помощи, консультаций, опыта и налаживания контактов;
- в случае, если знание местного рынка имеет первоочередное значение;
- для обеспечения продаж и доставок еще более мелким покупателям, с которыми самим оптовикам с экономической точки зрения работать невыгодно.



Рис. 6.5. Преимущества использования B2B-оптовой фирмы

Универсальные и специализированные оптовые предприятия

Как следует из названия, некоторые B2B-оптовые фирмы предлагают развернутые услуги как корпоративным, так и частным клиентам. В числе примеров можно назвать универсам «Сделай сам» товаров B&Q, где продаются стройматериалы и сопутствующие услуги самым разным типам клиентов. Универсальные оптовики более чем подходят компаниям, которым нужны стандартизированные продукты, и абсолютно бесполезны для тех, кому требуются индивидуальные решения. В последнем случае компании нужно специализированное предприятие оптовой торговли, которое можно найти в любой отрасли – от ухода за домашними животными, производства мебели и обивочных материалов до автомобилей, компьютеров и автопоездов.

Пример 6.7**Оптовые торговцы выступают в качестве кредиторов**

Азиатские и североамериканские поставщики часто удивляются способности их европейских конкурентов завоевывать долю рынка в Латинской Америке, особенно если учитывать их сравнительно высокие цены. Дело в том, что в Латинской Америке господствующее положение занимает возможность кредита, а не цена. Местные банки – это маломощные и дорогие организации, не обеспечивающие местным импортерам достаточного финансирования необходимых операций. Оптовики – вымирающий в экономике США вид предприятий – здесь действуют как квазибанкиры. Они занимают промежуточную позицию между производителем, который не может оценить кредитные риски тысяч своих клиентов, и дилерами/дистрибьюторами, которые не могут работать без кредита. (Infoamericas.com)

Добровольные В2В-группы оптовой торговли

В чем-то аналогично розничным торговцам оптовики иногда объединяются в своеобразные кооперативы или добровольные закупочные группы. Характер подобных образований меняется в зависимости от потребностей участников таких групп, но в целом представляет собой конгломерат мелких оптовых фирм, которые стремятся увеличить свои покупательские возможности и добиться экономии на масштабах.

Представьте себе разницу в финансовых, временных и альтернативных затратах, существующую между первым и вторым типом взаимодействия оптовых предприятий.

Взаимоотношения между поставщиками и посредниками

Взаимоотношения между всеми перечисленными ранее типами посредников – брокером, агентом, дистрибьютором, оптовиком и поставщиком – зависят от согласованных между ними условий. Единого типа договорного соглашения не существует, и конечная форма договора, удовлетворяющая все стороны, зависит исключительно от его участников (а их может быть более двух). Отношения могут быть сугубо транзакционными, обеспечивающими кратковременную потребность обеих сторон, или же более тесными, требующими заключения отдельного договора, закрепляющего следующие условия:

- распределение торговых зон;
- ассортимент запасов или торговый ассортимент продуктов в рамках портфеля;
- ограничения контактов с конкурентами;
- ценовые и торговые скидки;
- ответственность сторон и т. д.

Взаимоотношения внутри логистической цепочки становятся все более значимой сферой В2В-маркетинга, о чем мы подробно будем говорить в следующих главах.

Непрямой метод дистрибуции, преобладающий на B2C-рынке (розничные предприятия)

- Потребители хотят иметь возможность выбора из большого ассортимента товаров.
- Во многих случаях производители не могут или не желают продавать продукцию напрямую каждому частному клиенту.
- Для производителей экономически нецелесообразно осуществлять продажи напрямую миллионам потребителей.
- Розничные продавцы имеют возможность консультировать покупателей.
- Розничные фирмы будут самостоятельно заниматься продвижением продаж продукта.
- Розничные предприятия берут на себя доставку, установку и послепродажное обслуживание.
- Розничные предприятия покупают и платят за продукцию часто еще до того, как произведена фактическая продажа, что представляет собой определенную форму кредита для производителей.

Прямой метод дистрибуции, преобладающий на B2B-рынке

- Меньшее количество клиентов и возможность более крупных заказов экономически оправдывают прямые продажи.
- Ограниченное количество покупателей дает поставщику возможность информировать, убеждать и договариваться напрямую с каждым отдельным покупателем.
- Покупателям часто нужен совет и помощь непосредственно от поставщика, и их не устраивает ситуация, в которой подобные функции передаются посредникам.
- B2B-покупатель хочет работать напрямую, поскольку в таком случае у него есть возможность контроля ситуации.
- При использовании посредников снижаются возможные ценовые надбавки и возникает риск потери конкурентного преимущества.
- Многие из функций формулы маркетинга, выполняемые розничными предприятиями, – мерчендайзинг, выбор продуктов, промоушен и т. д. – являются необязательными на B2B-рынках.
- Необходимость в тесных отношениях в рамках логистической цепочки требует в определенной степени партнерства между поставщиком и покупателем.

■ Дезинтермедиация*

Посредники осуществляют свою деятельность за счет наращивания стоимости продуктов. Они производят доставку продукта, распоряжаются полученной выручкой и имеют возможность обслуживать клиентов. Если изменения на рынке приводят к девальвации роли посредников, то им приходится адаптироваться к новым условиям. Если им этого не удастся, то прежний посредник заменяется новым, представляющим большую ценность, или же просто вытесняется с рынка.

*Дезинтермедиация – устранение посредников между продавцами и покупателями. – *Примеч. ред.*

Дезинтермедиа́ция – это достаточно условное понятие, описывающее исключение посредников из логистической цепочки, что иначе называется «вытеснением посредников». В качестве примеров можно привести действия *General Motors*, которая в обход своих дилеров стала продавать автомобили напрямую потребителям, или же страховые компании, которые в ущерб собственным агентам занимаются прямыми продажами своих продуктов и услуг. В разные времена организации могут пытаться использовать как прямые, так и непрямые каналы сбыта, что чревато возникновением конфликтов внутри канала.

Внутриканальный конфликт

Внутриканальный конфликт возникает, если новая форма продажи, например Интернет, угрожает поглотить одного или нескольких из уже существующих проводников продукта, таких как оптовики или дистрибьюторы. Отношения между организациями-участниками логистической цепочки могут быть недостаточно отрегулированы, и покупатель продуктов и услуг испытает разочарование, если обнаружит, что тот же поставщик работает напрямую с тем же конечным корпоративным потребителем. Точно так же покупатель может разочароваться, если выяснит, что другой такой же покупатель пользуется более выгодными условиями или сроками поставок.

Еще одна проблема может возникнуть в силу различия целей. Например, оптовое предприятие хочет иметь определенный ассортимент продуктов, а поставщик стремится к концентрированным продажам своего товара. Кроме того, разногласия могут возникать в связи со степенью ответственности за такие вопросы, как доставка и установка, гарантии, возвраты и т. д. Многие из названных проблем в равной степени возможны и при прямых продажах. Управление партнерскими отношениями в рамках канала распространения – работа с дистрибьюторами, торговыми посредниками, розничными фирмами и дилерами – процесс, требующий высокой квалификации.

Взаимоотношения внутри канала имеют сложный характер и в значительной степени определяются типом отрасли. Когда производители с широко известными именами, крупные дистрибьюторы и даже гигантские розничные сети пытаются найти согласие в плане единого стратегического подхода, то на этом пути возникают, казалось бы, непреодолимые препятствия, поскольку каждая из сторон имеет свою сферу влияния и привыкла контролировать все, что входит в эту сферу. Доверие, прозрачность и кооперация между покупателем и продавцом – вот основное средство решения всех проблем, хотя, с другой стороны, нельзя считать неоправданным предположение о том, что, в конечном итоге, все компании ставят свое благополучие выше благополучия других организаций, если по результатам финансового анализа появляются какие-либо признаки угрозы. Внутриканальный конфликт возможен по следующим причинам:

- Поставщик использует несколько разных каналов распространения своего продукта.
- Покупатель делает закупки сразу через несколько каналов.
- Различия корпоративных и маркетинговых целей и тактического подхода.

- Разногласия по стратегическим вопросам.
- Разногласия по уровню, степени и интерпретации методов работы с продуктом.
- Различие уровней ценообразования, скорости и суммы платежей.

Пример 6.8

Конфликт внутри канала

Перед лицом десяти крупнейших дистрибьюторов, собравшихся на своем очередном семинаре, Симон Элмес в доверительной обстановке раскрыл последние планы своей компании в сфере электронной коммерции. *Raynet Electric* – производитель сварочного оборудования – приняла решение о переходе с тактики непрямых продаж на работу непосредственно с клиентами, устанавливая контакты и проводя переговоры посредством Интернета, передав своим дистрибьюторам функции по доставке товара. Реакция была моментальной и резко негативной. «У нас практически ничего не получилось», – жаловался Элмес, менеджер по вопросам электронной коммуникации *Raynet Electric*. По мнению дистрибьюторов, получив контроль над торговыми операциями, *Raynet Electric* автоматически получила бы возможность устанавливать свои цены, что, в конце концов, привело бы к вытеснению канала как такового. Не желая ущемлять интересы своих дистрибьюторов, *Raynet Electric* признала свое поражение и оперативно разработала альтернативный план действий.

■ Место Интернета в логистической цепочке

На начальном этапе деятельности Интернета он воспринимался как средство исключения посредников, прокладывающее прямую дорогу от производителя к потребителю. Такое мнение, возможно, основывалось на неверном представлении о роли посредников и сетевых ресурсов. Благодаря вездесущности Интернета практически любая компания при желании может организовать прямые продажи частным лицам и корпоративным клиентам в онлайн-режиме. Многие именно так и поступают, потому что вытеснение посредников и дезинтермедияция означают повышение прибылей и расширение доступа к ценной информации о клиентах. Однако, вытеснив посредника, компания сталкивается с новыми проблемами, в частности с необходимостью формирования и управления базой данных о клиентах, разработки схем реализации комплексных заказов, презентации новых продуктов и услуг, открытия новых сервисных центров, а также нейтрализации негативной реакции розничных торговцев и прочих отвергнутых партнеров по каналу распространения.

Реинтермедияция

Многие поставщики, не проанализировав достаточно ситуацию, предпочли методы прямого маркетинга и в результате столкнулись с проблемами, противоположными дезинтермедияции. Реинтермедияция – это понятие, описывающее приемы использования Интернета для того, чтобы снова, осваивая новые дороги, свести воедино покупателей, продавцов и прочих партнеров в традиционной логистической цепочке. В числе примеров можно называть компании *e-Steel Corp.*

с головным офисом в Нью-Йорке и *PetroChemNet Inc.* из Филадельфии, которые стараются объединить производителей, трейдеров, дистрибьюторов и покупателей стали и химических продуктов на виртуальном интернет-рынке.

Пример 6.9

Реинтермедиация (возврат посредников)

По словам представителя *Gartner Group* (www.gartner.com), Интернет, как выяснилось, появился не только для того, чтобы вытеснять посредников. По прогнозам группы более половины компаний, которые на данный момент имеют сайты прямой связи с клиентами, в течение следующих трех лет откажутся от подобной практики. Вместо этого они перейдут, кроме прочего, на услуги новых виртуальных посредников, которые предлагают новые способы налаживания контактов между покупателями и продавцами. На арене B2B такими посредниками становятся специализированные отраслевые цифровые рынки, такие как *PaperExchange.com* и *e-Steel.com*. Еще одним примером может служить компания *3M Co.* с офисом в Миннеаполисе, которая не конкурирует с розничными фирмами, а скорее, предлагает им сотрудничество по созданию под общим брендом онлайн-выставочных залов собственной линии эргономических продуктов и аксессуаров. Такие онлайн-выставочные залы дают *3M* возможность контролировать, как именно презентуются ее продукты, а также собирать ценные сведения об их пользователях.

■ Сочетание методов прямой и непрямой дистрибуции

Есть отдельные формы дистрибуции, которые в равной степени можно считать как прямыми, так и непрямыми каналами распространения в зависимости от условий складывающихся взаимоотношений. Такими формами являются:

1. Агенты
2. Франшизы
3. Лицензии.

1. Агенты

Ранее мы уже говорили о роли агентов. В данном случае характер взаимоотношений определяется типом заключенного договора и уровнем контроля. Иногда по условиям договора агент вынужден работать только на одну компанию, получая комиссионные с проданных им продуктов и услуг. В таком случае он практически становится сотрудником поставщика, поэтому можно сказать, что агент работает напрямую. С другой стороны, условия договора могут быть относительно нежесткими, а уровень контроля незначительным. Агент может работать одновременно на несколько компаний, так что можно считать такой канал распространения непрямым.

2. Франшиза

Пожалуй, самым действенным способом сохранения контроля над элементами формулы маркетинга и вместе с тем извлечения основных выгод из использования посредников является франчайзинг. Как на B2B-, так и на B2C-рынках су-

кают те же проблемы, что и в связи с рассмотренными ранее взаимными договоренностями.

Пример 6.12

Расширение бартерных отношений

В то время как многие современные компании пытаются адаптироваться к климату глобальной экономики, все больше растет популярность более примитивных методов торговли. Такая давняя форма бизнеса, как бартер, кажется, только выигрывает в результате замедления темпов глобального развития. В отдельных частях света многим людям не остается иного выбора, кроме подобной формы коммерции. По данным Международной ассоциации взаимной торговли (*International Reciprocal Trade Association*, www.lrta.com), обороты бартерных компаний во всем мире в прошлом году составили около 8 млрд долл., и в следующем году ожидается увеличение показателя примерно на 20%.

■ Стратегия выбора канала распространения

Выбранный метод дистрибуции зачастую имеет стратегическое значение, и обсуждение и согласование данного вопроса должно производиться в формате совещания на высшем уровне. Такое решение неизбежно приведет к возникновению долгосрочных обязательств и координации расширенных ресурсов, при этом провал задуманных мероприятий может крайне болезненно отразиться на положении компании. Выбор, как видно из приведенного ранее материала, достаточно велик, но если компания не начинает с абсолютного нуля, то у нее всегда найдутся примеры и образцы принятых в данной отрасли норм.

Метод выбора канала распространения

Не существует принципиально неудачных или успешных каналов распространения. То, что эффективно работает в одной отрасли, может не дать никакого результата в другой. Некоторые организации в одной и той же отрасли могут пользоваться разными методами дистрибуции. Одни предпочитают метод множественных каналов распространения, другие придерживаются стратегии развития одного-единственного канала. Для разных покупателей существуют различные методы, и разнообразные методы традиционно используются в несопоставимых друг с другом отраслях. Кроме того, разница может определяться в зависимости от страны – метод, приемлемый для Японии (более активное использование оптовых баз), оказывается непопулярным в США или Великобритании.

Следует помнить, что элементы формулы маркетинга, включая каналы распространения, меняются в зависимости от конкретных условий среды и рынка и что их следует регулярно стратегически изучать и оценивать, с тем чтобы установить, можно ли завоевать конкурентное преимущество, предложив более удобный для потребителей метод доставки товаров и услуг на рынок.

Выбор каналов распространения на B2B- и B2C-рынках

Аргументы для выбора канала распространения на B2B- и B2C-рынках будут аналогичными в том смысле, что конечной целью в обоих случаях является максимально эффективный, продуктивный и экономически целесообразный метод обеспечения доступа клиентов к продуктам и услугам компании. Вместе с тем существуют и определенные различия, среди которых можно назвать следующие:

Каналы распространения на B2C-рынке

- В розничном маркетинге большое значение имеет тип торговой точки, поскольку конечный потребитель предпочитает видеть ценность приобретаемого бренда, отраженную в качестве условий, сопровождающих покупку.
- Конечный потребитель обычно приходит к розничному поставщику.
- Для обслуживания миллионов клиентов необходимы десятки тысяч магазинов.
- Место расположения поставщика и простота доступа являются важными факторами во многих ситуациях.
- Атмосфера покупки и выбор магазина имеют большое значение.
- Используются услуги оптовиков.

Каналы распространения на B2B-рынке

- Качество торговой точки не имеет на B2B-рынке принципиального значения, так как основное внимание уделяется функциональности приобретаемого товара, а не его символическим характеристикам.
- B2B-поставщик обычно сам ищет клиентов.
- Для обслуживания относительно небольшого числа покупателей требуется соответственно небольшое число магазинов.
- Месторасположение поставщика не имеет особого значения, поскольку он сам приходит к покупателю.
- Атмосфера покупки и выбор магазина не имеют значения.
- Услуги оптовиков используются в меньшей степени.

Разница между прямыми и непрямими продажами на рынках B2B и B2C обсуждалась ранее.

Экстенсивная, избирательная или эксклюзивная дистрибуция

Выбор стратегии распространения продуктов и услуг поставщиком в определенной степени будет зависеть от желаемого покрытия рынка. Исходя из размера компании и характера предлагаемых продуктов и услуг организация может выбрать одну из трех стратегий: экстенсивную, избирательную или эксклюзивную дистрибуцию.

Экстенсивное покрытие рынка

Экстенсивное покрытие рынка – это стратегия, направленная на то, чтобы обеспечить продажи всем возможным покупателям на рынке. Разворачиваться она может как на национальном, так и на международном уровнях. Чтобы решить

Рис. 6.6.
Экстенсивная дистрибуция

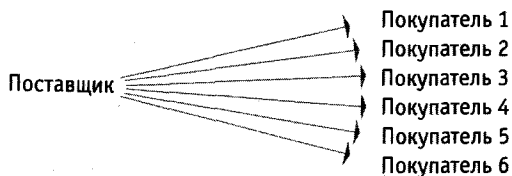


Рис. 6.7.
Избирательная дистрибуция

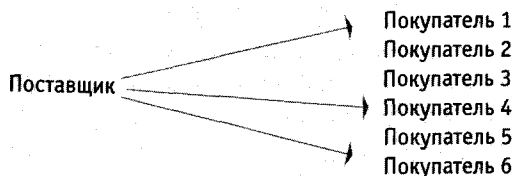
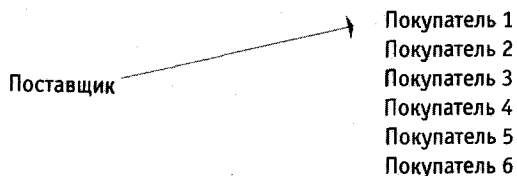


Рис. 6.8.
Эксклюзивная дистрибуция



подобную задачу, возможно, понадобится тактика использования множественных каналов распространения. В числе B2B-продуктов, для которых экстенсивное проникновение на рынок является приемлемым, можно назвать компьютерное программное обеспечение (см. рис. 6.6).

Избирательное покрытие рынка

Стратегия избирательной дистрибуции заключается в маркетинге продуктов/услуг только лишь избранному числу покупателей (см. рис. 6.7).

Эксклюзивное покрытие рынка

Эксклюзивное покрытие рынка заключается в организации сбыта продуктов только одному или крайне ограниченному количеству покупателей. Такая ситуация возможна при заключении эксклюзивных договоров поставки или в силу того, что число покупателей продукта на рынке в принципе незначительно (см. рис. 6.8).

■ Стратегические факторы выбора канала

Как мы уже видели раньше, существует множество способов привлечь клиента с помощью как прямых, так и непрямых каналов распространения. В этой ситуации для поставщика важно выбрать тот метод (методы), который окажется наиболее рентабельным с точки зрения достижения удовлетворенности клиентов и завоевания и поддержания конкурентного преимущества. При выборе нового канала поставщик берет на себя значительные долгосрочные обязательства, и ошибка на этом этапе может обернуться большими затратами времени, средств и поте-

рей возможностей. Теперь мы перейдем к анализу факторов, которые необходимо учитывать при оценке и выборе типа канала распространения на B2B-рынке.

Потребности покупателя в продукте/услуге

Различные покупатели и сегменты требуют разных подходов в зависимости от типа производимых продуктов и услуг. Как и при большинстве других маркетинговых решений, в данном случае важно принимать во внимание потребности покупателя. Может оказаться так, что покупатель будет настаивать на использовании метода избирательной или эксклюзивной дистрибуции, с тем чтобы перекрыть доступ конкурентов к данному продукту. Крупная компания может требовать персонального обслуживания и прямого выхода на поставщика и/или целый набор услуг по поддержке пользователя, что, в свою очередь, будет диктовать определенный выбор канала распространения. Как бы там ни было, но факт остается фактом: для собственной стабильности и избежания риска некоторые организации скорее останутся верными своим нынешним поставщикам, чем сменяют их на новых.

Миссия и цели организации

У каждой организации есть свои цели и задачи, и эти цели и задачи определяют конечный выбор канала распространения. Если цель маркетинга заключается в экстенсивном покрытии рынка, то без помощи посредников не обойтись. Если нужно как можно быстрее добиться покрытия как на национальном, так и на международном уровнях, то самым эффективным вариантом является некоторая форма франчайзинговых отношений. Если количество покупателей ограничено и они рассредоточены географически, то максимальную отдачу даст метод прямых продаж через торговых представителей.

Структура отрасли

В каждой отрасли есть свои давно используемые методы распространения, а также определенная структура поставок и общепринятые способы работы, опробованные в течение десятилетий. Структура взаимоотношений между поставщиком и покупателем, а также приемлемые способы работы друг с другом уже давно сформировались и утвердились, и новичку сложно будет что-либо изменить в этой системе, поэтому он вынужден будет приспосабливаться. Такая ситуация представляет реальную проблему, если вся система распространения в отрасли построена как замкнутый цикл и направлена на вытеснение любых вновь появляющихся участников. Кроме того, проблемы могут усугубляться факторами сложившейся культуры, особенно если организация намерена поставлять свою продукцию за рубеж. Многие политические деятели разных уровней в настоящее время стараются разрушить подобные отраслевые барьеры как формальные, так и неформальные, которые мешают развитию новых направлений торговли.

Роль конкурентов

Выбирая канал распространения, необходимо учитывать количество и роль конкурентов, поскольку ни один из них не оставит без внимания появление на рынке новой компании. Поставщик-конкурент может заключить с наиболее крупными покупателями договоры, ограничивающие его поставки другим компаниям. Они могут вынудить своих клиентов приобрести большое количество товара и тем самым снизить их покупательскую способность в отношении новых продуктов. В их возможностях уменьшить цены или предложить дополнительные услуги, как только станет известно о появлении нового участника рынка.

Один из методов распространения, например использование торговых представителей, может массироваться одним конкурентом, имеющим сильные позиции, так что все остальные будут вынуждены искать альтернативные выходы на клиентов, например прибегать к помощи агентов.

Пример 6.13

Олигополии

Волна слияний на нефтяном рынке прошла под пристальным наблюдением со стороны Европейской комиссии. Антимонопольные органы Европейского союза начали самое тщательное расследование деталей планируемого слияния *BP Amoco* с *Atlantic Richfield Co.*, более известной как *Arco*. Особые опасения у Европейской комиссии вызывает то, что в результате подобного объединения компании в нефтегазовом секторе может образоваться олигополия, в рамках которой на рынке добычи сырой нефти останется считанное количество игроков. Если говорить о Федеральной торговой комиссии США, то подобная перспектива вызывает у нее меньшее беспокойство, чем у их европейских коллег.

Оценка существующих и новых каналов распространения

Если только компания не является абсолютным новичком на рынке, то у нее уже должны быть наработаны определенные каналы распространения. Поэтому важным шагом является анализ возможности продолжения работы с использованием тех же методов, смены прежних методов на новые или варианта комбинирования прежних и новых методов в рамках многоканальной структуры. Для этого придется провести стратегический анализ выгоды затрат, учитывая такие параметры, как клиент, рынок и потребность в продукте, преимущества и недостатки канала, деятельность конкурентов и возможности внутренних ресурсов.

Предлагаемые продукты и услуги

Количество различных товаров и услуг в разных B2B-категориях, рассмотренных нами в главе 1, практически не ограничено. Сама суть предлагаемых товаров выгоды почти наверняка подскажет наиболее приемлемый тип распространения. Некоторые типы B2B-услуг, такие как бизнес-консультирование и рекламные агентства, не оставляют иного выбора, кроме прямых продаж, тогда как другие

типы услуг, в частности уборка помещений и вывоз мусора, могут предоставляться и через посредников. Один тип продукта, например комплектующие части, можно предлагать по Интернету, тогда как другой тип продукта – технологическое оборудование – будет требовать прямой персональной презентации и переговоров. Подобные условия справедливы для многих товаров и услуг.

Тип желаемых или требуемых взаимоотношений с поставщиком

Несмотря на то что в современном бизнесе все еще используются разовые сделки, компании всего мира постепенно переходят на принципы маркетинга отношений и более тесной кооперации между B2B-поставщиками и покупателями, составляющими логистическую цепочку. Если ключевой игрок в отрасли чувствует, что такие более тесные взаимоотношения обещают определенные выгоды, то поставщикам не остается иного выбора, кроме как принять тот канал распространения, который отвечает потребностям такого игрока. Точно так же некоторые поставщики существуют только потому, что продают все или большинство своих продуктов одному крупному покупателю. При таком развитии событий многие поставщики теряют возможность выбора канала и вынуждены соглашаться с тем, что диктует им ситуация.

Внутренние ресурсы, навыки и конкурентно сильные стороны

Внутренние ресурсы, способности, базовые навыки и умения также оказывают определенное влияние и ограничивают выбор канала распространения. Тем не менее организации изобрели способы творческого применения имеющихся умений и навыков с тем, чтобы использовать новые методы, а значит, добиваться конкурентного преимущества. При этом можно поспорить, что если возможность выглядит многообещающей, то всегда найдется дополнительное финансирование на привлечение нужных ресурсов. Так же, как и в области других бизнес-процессов, всю работу можно полностью передать в руки сторонней организации по договору аутсорсинга. Стратегическое построение канала распространения складывается из следующих этапов:

- Определение маркетинговых целей и задач.
- Установление и исследование новых потребностей покупателей.
- Установление существующих методов, используемых конкурентами.
- Оценка текущих и прочих вариантов каналов распространения.
- Проведение анализа выгоды затрат.
- Обсуждение возможных вариантов с покупателем.
- Формирование и внедрение выбранного канала.
- Мониторинг и контроль работы.

Часть 2 Управление отношениями в рамках логистической цепочки

■ Структура логистической цепочки на B2B-рынке

Существуют самые разные формы структуры B2B-каналов и отношений внутри каналов, по разным причинам используемые организациями-участниками процесса. При этом любая преобладающая структура не остается неизменной – она приспосабливается к меняющимся условиям среды. Как только конкуренция со всех уголков мира усиливается, начинается слияние B2B-организаций – одна компания приобретает другую, заключаются стратегические и тактические альянсы и партнерства, учреждаются совместные предприятия. Таким способом компании надеются защитить самих себя от своих соперников, завоевать долгосрочное конкурентное преимущество и сделать более выгодные маркетинговые предложения, решающие проблемы клиентов по всей логистической цепочке. Мы же начнем с определения многих маркетинговых и бизнес-структур, которые когда-либо использовались компаниями, от которых они отказывались и к которым снова возвращались со временем.

Маркетинговые структуры

Далее мы рассмотрим типы структурной организации на B2B-рынке:

1. вертикальная интеграция;
2. горизонтальная интеграция;
3. конгломератная интеграция;
4. контрактная интеграция;
5. добровольная интеграция;
6. администрируемая интеграция;
7. господствующая интеграция.

1. Вертикальная интеграция

Такой тип интеграции имеет две формы – прямая и обратная интеграция.

Обратная интеграция

Организация ищет способы вернуться назад (снизу вверх) вдоль по логистической цепочке, чтобы некоторым образом контролировать своих поставщиков. Обычно эта задача решается путем приобретений или слияний, а в некоторых случаях имеет даже форму принуждения. Так компании надеются достичь одного из следующих преимуществ:

- Гарантированные поставки, что важно в периоды дефицита и ограниченного предложения.
- Контроль качества, количества и сроков поставок на входе.
- Экономия затрат.
- Возможность диверсификации, если в какой-либо из областей бизнес оказывается в сложной ситуации.

Прямая интеграция

При прямой интеграции компания направляет свои усилия вперед (сверху вниз) по логистической цепочке и приобретает покупателей своей продукции. Получаемые преимущества в данном случае аналогичны с обратной интеграцией:

- Гарантированное наличие точек сбыта продукции.
- Контроль элементов формулы маркетинга и процесса продаж.
- Возможность диверсификации и дополнительной прибыли.
- Доступ к более широкому кругу покупателей.

Некоторые компании стремятся использовать оба типа интеграции одновременно и тем самым контролировать всю логистическую цепочку полностью – от поставок сырья через производство до розничной торговли.

Недостатки вертикальной интеграции

Помимо преимуществ и прямая, и обратная форма интеграции имеют свои серьезные недостатки, в том числе:

- Для управления разными типами компаний нужны различные управленческие знания и навыки. Производство, добыча сырья, оптовая торговля и розничная торговля – все это разные типы управленческих структур, и успех в одной из них не является гарантией успеха в другой.
- Компания может не обладать достаточным уровнем знаний и опыта о разных рынках.
- Вертикальная интеграция может привести к разбавлению ресурсов компании.
- Она может привести к росту цен в силу повышения уровня единоличного контроля.

В одних отраслях вертикальная интеграция работает продуктивнее, чем в других, но, как правило, она легко поддается влиянию бизнес-моды. Когда экономика на подъеме и бизнес идет хорошо, побеждает оптимизм и начинаются слияния. Как только положительные тенденции сходят на нет, ситуация в корне меняется. В этом случае альтернативой могут служить партнерства и альянсы, о чем мы подробнее поговорим несколько позже.

Пример 6.14**Поставки топлива**

В одном из исследований нефтегазовой промышленности США (Гилберт и Хастингс, 2001 г.) анализировалось слияние компаний *Tosco* и *Unocal*, произошедшее в 1997 году и изменившее вертикальную и горизонтальную структуры значительной части оптового и розничного рынка. Данные исследования показали, что с увеличением степени вертикальной интеграции выросли и оптовые цены на топливо.

2. Горизонтальная интеграция

Горизонтальная интеграция имеет место тогда, когда одна из B2B-фирм каким-либо образом сливается с другой B2B-фирмой, поставляющей или производящей

те же или аналогичные продукты или услуги на том же уровне в рамках канала распространения. Например, каучуконосная плантация приобретает соседнюю каучуконосную плантацию; производитель стекла сливается с другим производителем стекла; оптовое предприятие поглощает другое оптовое предприятие. Таким образом, можно сократить конкуренцию, добиться экономии на масштабах, увеличить долю рынка и получить доступ к новым сегментам клиентов. Это особенно важно, если новый клиент является лидером рынка и имеет выход на клиентов других логистических цепочек, установить контакт с которыми иным способом не представляется возможным. Однако подобная стратегия может вести к издержкам ресурсов, перерасходу управленческих усилий, потере контроля и усилению бюрократии, свойственной крупной организации.

Пример 6.15

Горизонтальная интеграция – строительный материал рынка

Французская компания-производитель алюминия *Pechiney* согласилась выплатить 543 млн фунтов стерлингов сталелитейной группе *Corus* за два ее основных алюминиевых предприятия. Сделка включала заводы в Германии и Бельгии, а также долю в совместных предприятиях в Канаде и Китае. Эти предприятия занимаются переделом алюминиевых слитков в такие продукты, как прутки и листы, используемые в авиастроении, автомобилестроении и гражданском строительстве. Подобное приобретение стало для *Pechiney* уникальной возможностью по развитию бизнеса по переделу алюминия, особенно на двух ключевых рынках – авиакосмическом и автомобильном, и теперь компания является одним из лидеров данной промышленности.

3. Конгломератная интеграция

При образовании конгломератов мощная компания выкупает более слабую компанию независимо от уровня, занимаемого ею в рамках логистической цепочки, и часто работающую на внешне абсолютно не связанном рынке. Так, одна компания (часто называемая холдинговой) может быть владельцем предприятия по производству табачных изделий, компании-изготовителя кирпича, фермы по выращиванию пшеницы, алмазной шахты, страховой компании и т. д. Покупка таких не связанных между собой предприятий может диктоваться определенными стратегическими причинами, например выкупом по низкой цене с последующим дроблением и продажей по частям по более высокой совокупной цене; или же потому, что все эти компании являются потенциально прибыльными, что может обернуться большими денежными выгодами при умелом управлении. Конгломератная интеграция также подвержена влиянию бизнес-моды по причинам, о которых мы говорили, анализируя вертикальную интеграцию.

4. Контрактная интеграция

Данная структура аналогична прямой или обратной интеграции с той разницей, что отношения между участниками внутри канала определяются не правом собственности, а договором. Покупатель не приобретает компанию поставщика,

а заключает с ним рабочий договор, который может быть как устным, так и письменным, подкрепленный действующим законодательством или же основанный исключительно на взаимном доверии. Форма договора (цена, сроки и условия, графики поставок, требуемое качество и т. д.) зависит от характера и уровня сложившихся отношений между участниками.

Пример 6.16

Сокращение потребности в вертикальной интеграции на B2B-рынке

В течение последних 50-60 лет экономисты пытались объяснить, почему компании интегрируются по вертикали в силу недостаточной информации и попыток сократить операционные издержки. Все эти объяснения вполне приемлемы с точки зрения конструктивно сложных продуктов, таких как самолеты, автомобили, электрооборудование и компьютеры, комплектующие для которых могут либо изготавливаться самой фирмой-производителем, либо закупаться у внешних поставщиков. Отмечая, что на открытом рынке комплектующие, вероятно, можно приобрести по более низкой цене, вместе с тем было очевидно, что такая тактика требует затрат времени и денег на поиск имеющегося предложения и на ведение переговоров. Короче говоря, найти нужную информацию очень сложно, а операционные издержки слишком высоки. Такая ситуация заставляет производителей самостоятельно изготавливать большую часть комплектующих и искать возможности вертикальной интеграции. Но что же происходит с изменением ситуации, когда затраты по сбору информации и проведению транзакций с поставщиками и производителями значительно снижаются? Мы, естественно, имеем в виду расширение использования сети Интернет в сфере B2B-маркетинга. В настоящее время благодаря возможностям, открывающимся в области управления логистическими цепочками, становится более эффективным развивать партнерские отношения, поэтому сокращается потребность в исключительно собственном производстве, которое иногда оказывается невыгодным.

5. Добровольная интеграция

Добровольная интеграция может быть как вертикальной, так и горизонтальной и заключается в добровольном объединении участников канала, которые соглашаются работать совместно на благо общих интересов. Такие взаимоотношения могут заключаться между фирмами на местном, национальном и даже общемировом уровнях. Компании могут объединяться по определенной причине, скажем, в целях совместной закупки некоторого товара, или же взаимоотношения между ними могут охватывать более значительную сферу деятельности и более длительный период времени. Добровольная интеграция может быть неформальной, когда главы компаний договариваются о проведении совместных действий, или же иметь под собой более официальные основания с согласованием методов работы и структуры взаимоотношений.

6. Администрируемая интеграция

Если отношения являются более широкими и охватывают долгосрочный период времени, то одна из организаций может согласиться администрировать весь бизнес-процесс. Например, оптовое предприятие может согласиться работать в кооперации с некоторой группой поставщиков, чтобы завоевать для всей группы в целом некоторую долю рынка и добиться экономии на масштабах.

7. Господствующая интеграция

Господствующая – с ярко выраженной властью над другими – интеграция имеет место в том случае, когда мелкие компании подчиняются более крупным компаниям в силу торговых взаимоотношений между ними. Такие отношения не опираются на какую-либо письменную договоренность и во многих случаях существуют даже без какого-либо устного договора. Многие мелкие поставщики возникают вокруг определенного B2B-покупателя, строя свою работу на заказах, получаемых от более крупных организаций и иногда носящих внеплановый характер. Они практически полностью зависят от одного крупного покупателя и остаются в бизнесе до тех пор, пока этот покупатель выбирает именно их товар.

В таких взаимоотношениях власть имеет одностороннюю направленность, и мелким компаниям не остается ничего другого, кроме как принимать существующих статус-кво. Если менеджер по закупкам принимает решение разместить заказ у другого поставщика за границей, то на следующий день после такого решения ряд компаний могут оказаться под угрозой закрытия.

Крупные, средние и мелкие организационные структуры

Во всем мире действует неумолимая тенденция к разрастанию коммерческих организаций. Таким образом, компании надеются добиться экономии на масштабах, получить доступ к новым потребителям и рынкам и бросить вызов конкурентам, работающим в любой точке земного шара. Эта тенденция действует как на B2B-, так и на B2C-рынках. Фактически три крупнейшие организации в мире относятся к разным сферам – розничной торговле, производству и сырьевым поставкам. Это сеть розничных супермаркетов *Walmart* (с оборотом около 200 млрд долл.), производитель автомобилей *General Motors* (185 млрд долл.) и нефтяной гигант *Exxon Mobil* (210 млрд долл.). Все это создает проблемы для поставщиков, поскольку количество покупателей сокращается, а следовательно, снижается и их возможность настаивать на своих условиях при переговорах.

Как только появляются признаки того, что процесс выходит из-под контроля, в дело вмешиваются государственные органы (в частности антимонопольные комитеты), которые либо запрещают слияния одной компании с другой, либо вынуждают гигантов дробиться на более мелкие подразделения. Кроме того, правительство делает попытки раздробить крупные государственные коммунальные предприятия, переводя их из государственного в частный сектор. Тем не менее по мере разрастания бизнеса у мелких компаний появляется возможность занять выгодные ниши рынка (непривлекательные для их более крупных коллег). Затем эти ниши можно использовать как стартовые площадки для завоевания более крупной доли рынка.

■ Логистическая цепочка на B2B-рынке

Любая логистическая цепочка будет включать в себя все компании, которые так или иначе задействованы в получении конечного продукта или услуги с самого начала процесса вплоть до его завершения на конечном корпоративном клиенте или потребителе. Если организация не способна постоянно повышать эффективность предлагаемых ею выгод по всей цепочке, то она, в конечном итоге, окажется неконкурентоспособной, потеряет клиентов, объемы ее продаж упадут, а прибыль снизится. Поскольку рынки становятся все более конкурентно насыщенными, то клиенты неизменно ждут усовершенствованных предложений за свои деньги, что выражается в соотношении качества, сервиса и цены. На текущий момент руководство компаний понимает: удовлетворение или неудовлетворение клиентов их компаний зависит от эффективности работы всей логистической цепочки. Превратить цепочку поставок или распространения в стратегический процесс добавления стоимости от самого ее начала до конца и обратно – это задача, которая встает на данном этапе перед абсолютно всеми менеджерами по маркетингу и руководителями компаний независимо от отрасли, в которой они работают.

■ Цепочка приращения стоимости

Цепочка приращения стоимости – это модель, которая подчеркивает важность для организации эффективно и продуктивно управлять в целом как внутренней, так и внешней логистической цепочкой. Внутренняя система контроля охватывает процессы начиная с приемки сырья, производственных операций и до выхода продукции, предназначенной для использования корпоративными клиентами компании. Внешняя дистрибуция, как правило, включает в себя всех поставщиков и покупателей, которые могут составлять цепочку поставок любого формата в любой момент времени. Наш анализ строится вокруг логистической цепочки, определяемой по характеристикам участвующих в ней продукта или рынка. Исследование учитывает различные требования по хранению и транспортировке, а также разницу факторов затрат, законодательных норм и общей рыночной среды. Модель можно разбить на две категории:

1. Внутренняя цепочка приращения стоимости.
2. Внешняя цепочка приращения стоимости.

1. Внутренняя цепочка приращения стоимости на B2B-рынке

Внутренняя цепочка приращения стоимости охватывает все движение ресурсов через организацию с момента приемки до момента выпуска, послепродажного обслуживания и удовлетворенности конечного потребителя. Поэтому каждый этап процесса требует тщательного анализа, чтобы гарантировать его максимальную эффективность, производительность и экономическую целесообразность. Наглядно эту задачу можно представить с помощью модели внутренней цепочки приращения стоимости по Портеру (см. рис. 6.9).

Разрабатывая цепочку приращения стоимости, следует четко определить каждый этап процесса, оценить и проконтролировать проводимую работу, что-

бы убедиться в ее максимальной эффективности. Наиболее оптимально в данном случае сравнение всех действий по приращению стоимости на каждом из этапов процесса с самыми успешными организациями из той же отрасли и из других отраслей. Проводится такое сравнение в рамках процесса, называемого бенчмаркингом (более подробно речь о бенчмаркинге пойдет ниже).

Руководствуясь моделью, представленной на рис. 6.9, следует ожидать, что такие пласты бизнеса, как закупки, хранение запасов, технологические операции, маркетинг, методы доставки, послепродажный сервис и поддержка клиентов, постоянно изучаются и оцениваются, с тем чтобы добиться максимально эффективной работы каждого элемента модели. Затем необходимо наладить мониторинг всего процесса в целом, чтобы обеспечить его согласованную работу и добиться максимальной бизнес-синергии и удовлетворенности клиентов. Только таким способом можно завоевать конкурентное преимущество.



Добавленная стоимость на каждом этапе бизнеса сравнивается с бенчмаркинговым эталоном максимальной эффективности и производительности исходя из требований клиентов

Рис. 6.9. Внутренняя цепочка приращения стоимости

Бенчмаркинг

Постоянный систематический поиск и внедрение на практике действенных методов работы приведет к повышению эффективности деятельности компании.

Центр бенчмаркинга, www.benchmarking.com

Бенчмаркинг — это критерий или образец для сравнения, признанный стандартом выполнения определенного бизнес-процесса. Такой критерий может быть как финансовым, так и нефинансовым. Бенчмаркинг — это процесс определения, изучения и адаптации выдающихся методов работы, используемых какой-либо организацией в той же или иной отрасли с поправкой на частную бизнес-ситуацию, который проводится с целью повышения качества работы другой организации. Необходимую для этого информацию можно получить из самых разных источников — государственных органов, профессиональных ассоциаций, коммерческих структур.

Бенчмаркинг вынуждает организации к изучению текущих процессов, что само по себе часто ведет к их совершенствованию и способствует значительному снижению нецелесообразных трат, переделок и дублирования. Бенчмаркинг мирового класса – это поиск лучших образцов работы в сфере технологических процессов, продуктов или услуг независимо от отрасли, функций или месторасположения. Это крайне важно для международных компаний, которые считают себя игроками мирового рынка. Бенчмаркинг это:

- Непрерывный процесс управления, ведущий к постоянному совершенствованию всех звеньев логистической цепочки.
- Определение и изучение тех сфер, где внутренние улучшения могут привести к существенному приросту прибыли компании, к значительным сдвигам в ключевых областях бизнеса и во взаимоотношениях с клиентами.
- Обеспечение внешней точки отсчета путем установления эталонов и достоверных целей, отвечающих эффективнейшим из существующих методам работы.
- Адаптация и использование уроков, извлеченных из подходов и идей по достижению и превышению установленных стандартов.
- Определение того, что для клиентов составляет разницу между обычным и отличным поставщиком. (www.benchmarking.com)

Бенчмаркингový разрыв

Бенчмаркингový разрыв – это разница при сравнении между эталоном определенного вида деятельности и эффективностью исполнения данного вида деятельности компаниями или же выраженное в конкретных показателях преимущество лидирующей эталонной организации перед сравниваемой организацией. При наличии необходимых ресурсов компания может провести бенчмаркинг в любой точке земного шара. Для этого ей необходимы регулярные обновления данных об эталоне и обратная связь по результатам работы каждой конкретной компании. Отслеживание результатов деятельности относительно конкурентов может поддерживаться с помощью информации, сохраняемой в режиме реального времени.

Внутренний и внешний бенчмаркинг

Внутренний бенчмаркинг проводится организацией путем сравнения между аналогичными подразделениями и процессами, тогда как внешний бенчмаркинг дает возможность сравнить структуру и работу бизнес-подразделений со структурой и работой других организаций.

Стратегический бенчмаркинг

Это систематический бизнес-процесс оценки альтернатив, внедрения стратегий и повышения эффективности деятельности путем выяснения и адаптации наиболее успешных стратегий, используемых внешними партнерами, входящими на данный момент в стратегический альянс с компанией.

Различные типы цепочек приращения стоимости

Все организации независимо от экономического, промышленного или бизнес-сектора, в котором они работают, имеют системы и процессы, которые можно измерить, отследить и сравнить с совершенными образцами. С учетом ограниче-

ний, связанных с различными типами планирования, процесс создания и анализа цепочки приращения стоимости может применяться как в государственном секторе, так и для неприбыльных и коммерческих организаций. Больницы, школы, общественные приемные, благотворительные фонды, профессиональные ассоциации, розничные магазины и производители – все могут извлечь полезные уроки из изучения процесса и добиться в итоге повышения эффективности работы. На B2B-рынках от этого выигрывают и поставщики, и покупатели. На этом аспекте мы теперь остановимся подробнее.

2. Внешняя цепочка приращения стоимости

Мы рассмотрели цепочку приращения стоимости в отношении внутренних процессов отдельно взятой организации. Однако B2B-компании неизменно участвуют в совместном с другими организациями процессе перемещения товаров и услуг от поставщиков и производителей к бизнес-клиентам и часто к конечным потребителям. Во многих случаях, чтобы добиться взаимной эффективности восходящих и нисходящих отношений внутри канала распространения, нужно думать об эффективности работы каждого из участников процесса. Для покупателя нет никакого смысла бороться за конкурентоспособность на всех фронтах своего бизнеса только лишь для того, чтобы поддерживать отношения с поставщиком, который не соответствует современным требованиям из-за своих устаревших методов работы. Здесь мы вплотную подходим к пониманию идеи о том, что анализ добавления стоимости следует применять к участнику, который выступает отдельным звеном логистической цепочки.

Управление логистической цепочкой

Чтобы система работала, участники канала распространения часто образуют между собой партнерства и альянсы, которые будут подробнее описаны позже. Независимо от наличия или отсутствия альянса система, как правило, устроена таким образом, что один из участников имеет большую власть по сравнению с остальными, а следовательно, его мнение и позиция относительно политики и устройства логистической цепочки доминируют. Во многих случаях такая ситуация является единственно возможным способом эффективного управления логистической цепочкой. Самой сложной задачей в такой системе является налаживание доверительных отношений и обмена ценной информацией между поставщиками и производителями. Основным приоритетом становится поддержание достаточного количества товарно-материальных запасов и их ускоренный оборот. Убедительным примером может служить компания-изготовитель ПК: материнские платы могут поставляться из Кореи, CD-дисководы – из Мексики, а остальные комплектующие – из Тайваня. Все это значительно усложняет процесс производства и снабжения. В конце концов, добавленная стоимость и экономия затрат будут зависеть от взаимопонимания и совместной работы поставщиков, дистрибьюторов, клиентов и производителей, не скрывающих друг от друга каких-либо элементов процесса.

Пример 6.17**Совместная работа по всей цепочке приращения стоимости**

Семейная компания *Yeo Valley* десятки лет занимается производством йогуртов, главным образом, для других компаний. У руководства компании появилась идея расширения ассортимента продукции из натурального молока, однако наладить регулярные поставки сырья оказалось задачей невероятно сложной. Поэтому компания обратилась к группе фермерских хозяйств с предложением об организации кооператива производителей натурального молока, в состав которого в настоящее время входят 200 членов. Учитывая необходимость получения приемлемой прибыли от обеих сторон, компания заключила с фермерами долгосрочные договоры, обеспечив надежное расширение рынка. Рынок натуральных продуктов оценивается в 1 млрд фунтов стерлингов, и темпы его роста составляют 15% в год.

Создание внешней цепочки приращения стоимости

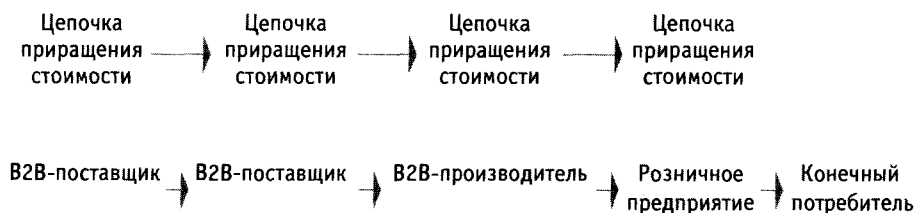
Возьмем для примера простую логистическую цепочку (см. рис. 6.10), состоящую из четырех организаций-участников: двух поставщиков, производителя и розничного предприятия. При этом в отношении внутренней цепочки приращения стоимости каждый из участников проходит одинаковый процесс бенчмаркинга, как описано ранее.

Доминирующим партнером в системе, представленной на рис. 6.10, может быть розничный супермаркет, имеющий большую долю рынка, который тем не менее остается чрезвычайно конкурентно насыщенным. Используя высокоэффективные бизнес-процессы и понимая всю сложность задачи по сохранению лидирующих позиций на рынке, руководству супермаркета нужно согласовать бенчмаркинговые эталоны и постоянно отслеживать эффективность работы в обратном направлении по логистической цепочке, так чтобы все участники системы соответствовали одним и тем же бизнес-стандартам. В этом случае вся совместная работа, включая вклад каждого поставщика и производителя, будет способствовать получению конечным потребителем не имеющих аналогов по своему качеству продуктов или услуг.

Из сказанного становится понятно, что на многих современных рынках конкурируют между собой не отдельные компании с их цепочками приращения стоимости, а целые логистические цепочки, в рамках которых формируется добавленная стоимость.

Методы, используемые в цепочках приращения стоимости

Анализ цепочки приращения стоимости проводится с использованием всех возможных инструментов и методик, способствующих улучшению работы бизнеса. К этой группе относятся последние технологические достижения, средства коммуникации, методики оценки финансовых результатов и методы хранения товарно-материальных запасов и доставки. Кроме того, нужно быть готовым к адаптации



Бенчмаркинг проводится индивидуально для каждого участника логистической цепочки, так что вся цепочка в целом работает максимально эффективно.

Рис. 6.10. Внешняя цепочка приращения стоимости

проверенных современных методов B2B-маркетинга и управления бизнесом, а также методов убеждения партнеров по бизнес-отношениям в прибыльности планируемых мероприятий и их выгоды как для поставщика, так и для клиента. Применяемые критерии используются как подспорье при принятии управленческих решений по всей логистической цепочке на стратегическом, тактическом и операционном уровнях. Они помогают также при поиске отправных точек будущего формирования ценности путем внесения улучшений в рамках логистической цепочки.

Суть идеи заключается в том, что повышения ценности можно добиться путем согласованной, а не обособленной работы всех участников цепочки поставок.

Цепочки спроса и предложения

Можно спорить, что, рассматривая канал распространения как логистическую цепочку, мы подходим к вопросу скорее с точки зрения поставщика, а не клиента, что не вполне правильно. Если наиболее верный подход к управлению каналом распространения заключается в формировании добавленной стоимости для клиента, то эффективность дистрибуции и анализ цепочки приращения стоимости следует проводить ввиду удовлетворенности клиентов и считать скорее цепочкой спроса, а не цепочкой предложения (поставок).

Эффективная реакция заказчика

Эффективная реакция заказчика (*ECR**) – это подход к организации розничного канала распространения, отталкиваясь от потребностей конечного потребителя и работая в обратном направлении к розничному торговцу, а затем производителю, поставщику и производителю сырья (см. рис. 6.11). Эта форма реализации внешней цепочки приращения стоимости используется крупными розничными торговцами продуктовыми товарами на Западе. Находясь под постоянным давлением, вынуждающим снижать торговые наценки, на фоне растущих требований клиентов в плане расширения ассортимента и повышения качества, розничные

* (англ.) *Efficient Consumer Response*.

предприятия стремятся к сокращению затрат по всей логистической цепочке. В основе своей *ECR* стала возможна благодаря стремительному развитию информационных технологий и была продиктована изменением потребительского спроса и увеличением перемещения товаров через международные границы, чему способствовало формирование внутреннего европейского рынка. Новая реальность потребовала фундаментального пересмотра наиболее эффективных способов доставки потребителям нужных продуктов по приемлемой цене. Нестандартизированные методы работы и жесткое разделение традиционной роли производителя и розничного торговца несли в себе угрозу неоправданного блокирования логистических цепочек и оказались неспособными извлечь выгоду из возможной синергии, подкрепленной мощными информационными технологиями и инструментами планирования. Чтобы добиться повышения качества обслуживания клиентов, появилась *ECR*, которая модифицировала традиционную модель и разрушила непродуктивные барьеры. Результат оказался ошеломляющим, и в отрасли до сих пор ощущается его влияние.



Рис. 6.11. Цепочка спроса: отправная точка – потребитель

Традиционно логистическая цепочка ходовых потребительских товаров (*FMCG*) делилась на отдельные конкурирующие друг с другом компании, при этом на каждой границе между поставщиком и поставщиком, производителем и поставщиком, поставщиком и розничным торговцем возникали свои затраты. Каждое звено контролировало и располагало сведениями лишь о небольшой пропорции запасов, имеющихся во всей логистической цепочке в целом. Новая реальность показала, что работая согласованно, делясь информацией и строя совместимые системы, компании могут интегрировать поставки, исключить неэффективные элементы и, таким образом, повысить ценность продукта в представлении клиента.

Здесь важно то, что улучшения связаны не с реализацией потребностей каждого отдельного участника канала, а с подходом ко всей системе в целом с точки зрения итоговой и постоянной удовлетворенности конечного клиента. Итак, отталкиваясь от потребностей и желаний конечного потребителя как настоящих, так и предполагаемых в будущем процесс поставок разворачивается в обратном направлении, и каждый из его участников ищет пути совершенствования исходя из вновь открывшейся перспективы.

Пример 6.18

ECR Европа

В 1995 году в Европе стартовала программа инициатив, разработанная Европейским исполнительным советом ECR. В совет вошли представители компании *Tesco* и других крупнейших производственных и розничных предприятий, работающих в сфере продуктов питания, а также компании-провайдеры услуг, в частности *GE Information Service*. В настоящее время инициативы ECR реализуются в США, Африке, Австралии и Азии. (ECR Европа, www.ecrnet.org)

Методы, используемые при разработке внутренних и внешних цепочек приращения стоимости

В современном бизнесе при разработке различных цепочек приращения стоимости, в том числе ECR, используются самые разные методы. Существующие методики постоянно обновляются, и изучаются новые инициативы. Ниже мы приводим описание многих составляющих частей таких цепочек приращения стоимости.

Совместное планирование, прогнозирование и пополнение запасов (CPFR*)

Совместное планирование, прогнозирование и пополнение запасов (CPFR) – это одна из важных программ, родившихся на основе модели эффективной реакции заказчика (ECR). Она так или иначе отражается на всех участниках логистической цепочки. Концепция предполагает, что розничное предприятие, производитель и поставщики, исходя из имеющейся статистики, планов промоушена и прочих важных составляющих, согласуют между собой предполагаемые прогнозы продаж на заданный период времени, чтобы определить объемы предстоящих заказов. Система CPFR призвана урегулировать традиционные пики предложения и снизить вероятность дефицита товаров на уровне розничных магазинов, показать разницу соотношений внутри логистической цепочки, например разницу между уровнями запасов и частотой транспортных перевозок, а следовательно, увеличить продажи и сократить расходы. Соотнося операционные критерии цепочки поставок со структурой затрат и финансовыми показателями, можно проанализировать и оценить финансовое влияние на операционную эффективность и общую конкурентоспособность логистической цепочки.

Электронный обмен данными (EDI**)

Электронный обмен данными (EDI) – это передача деловых документов с компьютера на компьютер партнеров по бизнесу с использованием приемлемых стандартов и через установленные коммуникационные связи. Такими стандартами служат заданные форматы (стандарты EDI), разработанные экспертами и утвержденные органами стандартизации ЕС и США. EDI требует от всех поставщи-

* (англ.) *Collaborative planning, forecasting and replenishment*.

** (англ.) *Electronic data interchange*

ков использования IT-совместимого оборудования и программного обеспечения, так чтобы бизнес-партнеры могли беспрепятственно говорить друг с другом на одном языке. Новая система изменила способы долгосрочных взаимоотношений между компаниями, и тысячи современных организаций ежедневно пользуются электронным обменом информацией, обрабатывая документы друг друга. В число таких документов входят заказы и акты приема-передачи, технологические документы и транспортные накладные, а также счета и платежные требования. Кроме того, электронную систему можно использовать при проведении маркетинговых исследований и реализации продукции. Эффективность затрат, ускоренное время обмена, более качественный сервис и возможность осуществления управления запасами по принципу «точно в срок» – вот лишь немногие из преимуществ, связанных с установкой *EDI* программы.

Использование экстранет

Экстранет – частная интернет-система – это внутренняя сеть организации (интранет), частично доступная авторизованным пользователям извне. Тогда как интранет защищена различными брандмауэрами и доступ к ней имеют только сотрудники одной и той же компании или организации, экстранет имеет несколько уровней доступа для внешних пользователей. Право входа в систему и получения объема информации имеют партнеры организации по логистической цепочке (посредством паролей). Таким образом, у поставщиков есть возможность непосредственно оценить такие показатели, как объемы продаж, а также движения товарно-материальных запасов и потребность в них.

«Точно в срок» (*JIT**)

Системы «точно в срок» (*JIT*) складываются из подсистем производства и контроля товарно-материальных запасов, разработанных в целях своевременного изготовления небольших партий товаров и услуг в количествах, точно необходимых для последующего производственного процесса. Подробнее об этом мы поговорим в разделе, посвященном физической дистрибуции.

Составным элементом *JIT* являются такие процессы, как, например, программы непрерывного возобновления запасов (*CRP***).

Учет затрат по видам деятельности (*ABC****)

Учет затрат по видам деятельности (*ABC*) заключается в построении структуры бизнеса, направленной на отражение затрат и прибылей, генерируемых по каждому отдельному продукту и клиенту. Это метод финансовых расчетов, который более реалистично, чем раньше, позволяет выделить затраты, генератора дохода и прибыль по каждому отдельному виду деятельности. Такая система позволяет определить, какие процессы эффективны, а какие нет; продукты, которые приносят высокий доход, и низкодоходные продукты; клиентов в рамках логистической

* (англ.) *Just in time*.

** (англ.) *Continuous replenishment programmes*.

*** (англ.) *Activity based costing*.

цепочки, которые дают прибыль, и клиентов, с которыми, как выясняется, связаны одни затраты (причем такие клиенты иногда могут потреблять продукт или услугу компании в достаточно больших объемах).

Управление по видам деятельности (*ABM**) – это прикладной вариант учета затрат по видам деятельности, сутью которого является повышение эффективности бизнеса.

Комплексное управление качеством (*TQM***)

Комплексное управление качеством (*TQM*) строится на философии ориентированного на клиента управления и управленческой стратегии, которая стремится к постоянному совершенствованию бизнес-процессов с использованием аналитических инструментов и командной работы, к участию в которой привлекаются все сотрудники как в рамках внутренней, так и внешней цепочки приращения стоимости.

Совместная культура

Более идеалистической целью, к которой тем не менее следует стремиться, является необходимость построения совместной культуры в рамках всей логистической цепочки. Учитывая, что внедрить такую культуру сложно даже на уровне одной организации, на уровне внешней логистической цепочки эта задача кажется практически неразрешимой. Характеризуется совместная культура общим видением, общим лидерством, наличием полномочий и мотивации у работников, кооперацией между организационными подразделениями в их работе по совершенствованию процессов, большей степенью открытости для обратной связи и данных, а также оптимизацией организационного целого по сравнению с ее отдельными частями. Чтобы подобное стало реальностью, необходима поддержка самого высшего руководства и наличие стратегической перспективы. Все сотрудники должны принимать участие в обсуждениях, информация должна быть легкодоступной, и цели и задачи каждого отдельного работника должны быть согласованы.

Управление по категориям

Управление по категориям заключается в управлении различными группами продуктов как стратегическими бизнес-подразделениями. На практике менеджер товарной категории наделяется всеми полномочиями и несет ответственность за решения по ассортименту, уровню запасов, размещению товара на прилавках, его промоушену и закупкам. Обладая такими полномочиями и ответственностью, менеджер товарной категории точнее представляет покупательские схемы потребителей, имеет более полную информацию о продажах продукта и тенденциях рынка. На B2B-, как и на B2C-рынках, такой метод работы влечет за собой определенные последствия, поскольку все поставщики по всей логистической цепочке должны будут разрабатывать специальные программы, соответствующие данному доминирующему принципу.

* (англ.) *Activity based management.*

** (англ.) *Total quality management.*

Прочие ресурсы цепочки приращения стоимости

Планирование производственных ресурсов (*MRP*¹) – это процесс определения потребности в материалах, труде и оборудовании в производственной среде.

*MRP*² – это консолидация планирования потребности в материалах (*MRP*²), планирования потребности в мощностях (*CRP*³) и построения основного графика производства (*MPS*⁴).

Изначально *MRP* разрабатывалась исключительно для планирования расхода материалов. Когда в процесс были введены составляющие планирования затрат труда и мощностей (ресурсов), модель получила название *MRP*².

Существует масса других пакетов программного обеспечения, отвечающих еще более сложным потребностям в рамках цепочки приращения стоимости, в том числе система управления взаимоотношениями с клиентами (*CRM*), системы решения производственных задач (*MES*⁵), опережающее планирование ресурсов и времени (*APS*⁶), системы управления складами (*WMS*⁷) и системы управления транспортом (*TMS*⁸).

Преимущества в связи с построением взаимоотношений в рамках цепочки поставок/спроса

Такие взаимоотношения могут вести к повышению эффективности и производительности совместной работы, а также давать возможность экономии затрат и времени за счет следующих элементов:

- Вся логистическая цепочка организована и управляется централизованно, а не каждым отдельным ее участником, который добавляет стоимость, а затем включает свою долю в общую систему.
- Появляется возможность провести бенчмаркинг-анализ и сравнение логистических цепочек конкурентов по всем бизнес-процессам, а не только по элементам отдельных участников канала распространения.
- Помогает в развитии совместной и мотивирующей культуры.
- Сводится к минимуму или исключается вероятность дублирования процессов и их наложения друг на друга.
- Стандартизация процессов, продуктов и услуг.
- Обмен ценными ресурсами, включая доступ к знаниям, навыкам и технологиям.
- Обмен информационными ресурсами в режиме реального времени.
- Общие механизмы мониторинга, обратной связи и контроля.
- Появляется возможность сделать удовлетворенность клиентов направляющим элементом всех процессов в логистической цепочке.

¹ (англ.) *Manufacturing resource planning*.

² (англ.) *Material requirement planning*.

³ (англ.) *Capacity requirement planning*.

⁴ (англ.) *Master production scheduling*.

⁵ (англ.) *Manufacturing execution systems*.

⁶ (англ.) *Advanced planning and scheduling*.

⁷ (англ.) *Warehouse management systems*.

⁸ (англ.) *Transportation management systems*.

Недостатки в связи с построением взаимоотношений в рамках цепочки поставок/спроса

Как и с любой другой идеей, в данном случае кто-то приобретает больше остальных, кто-то меньше. Следующие моменты можно рассматривать как недостатки системы:

- Экономия затрат в рамках логистической цепочки достигается наиболее влиятельными ее участниками, вынуждающих более слабых участников снижать цены.
- Стратегические цели, которые ставят сильные участники канала распространения, могут реализовываться за счет более слабых участников.
- Все участники цепочки вынуждены приобретать и использовать стандартизированное оборудование и программное обеспечение для обработки информации, что может оказаться дорогостоящей необходимостью, особенно на фоне растущего числа расторгаемых договоров.
- Предпринимательский дух может ослабевать из-за необходимости соответствовать условиям логистической цепочки.
- Мотивация сотрудников может снижаться в результате возникающего ощущения затерянности среди огромной массы людей, участвующих в процессе.

■ Аутсорсинг

Хотя организация несет ответственность за каждое отдельное звено своей внешней логистической цепочки, она может обнаружить, что не все целесообразно делать собственными силами, даже в условиях тотальной вертикальной интеграции. Мы убедились ранее, что компания должна уметь работать с другими организациями, при этом она может использовать самые разные структуры маркетинга и поставок, чтобы оптимизировать эффективность процесса в целом. В некоторых случаях может оказаться, что повышение бизнес-результатов зависит от умелого использования услуг сторонних организаций на некотором этапе формирования добавленной стоимости внутри самой компании в рамках ее внутренней цепочки поставок. Добиться такого результата можно с помощью процесса, называемого аутсорсингом.

Аутсорсинг B2B-бизнес-процессов и информационных технологий

Аутсорсинг – это покупка у сторонней организации – независимого подрядчика – функции или функций, которые раньше выполнялись внутри самой компании, что зачастую относится к полному бизнес-процессу. При аутсорсинге бизнес-процесса (ВРО*) третьей стороне предоставляется возможность управлять всем бизнес-процессом в комплексе, например заведовать бухгалтерией, снабжением, логистикой, маркетингом и обслуживанием клиентов, кадрами и даже производством.

Одновременно с развитием информационных технологий идет расширение ИТ-аутсорсинга (ИТО**). В случае с ИТО сторонняя организация получает под-

* (англ.) *Business process outsourcing*.

** (англ.) *Information technology outsourcing*.

ряд на управление определенным приложением, в частности серверами, сетями и программными обновлениями. Такая организация может быть расположена в любой точке мира, поэтому в силу более низких затрат по оплате труда и экономии прочих расходов многие B2B- и B2C-компании в последнее время размещают свои справочные телефонные службы на территории таких стран как, например, Индия. Фактически любой современный бизнес-процесс можно передать независимому подрядчику, в результате чего возникает идея виртуальной компании, в которой собственным является только высшее руководство, которое контролирует и организует каждый из процессов аутсорсинга.

Пример 6.19

Аналитики прогнозируют рост аутсорсинга систем обслуживания клиентов коммунальными предприятиями в 2002 году

Исследователи-аналитики предсказывают, что аутсорсинг таких услуг, как биллинг и работа с клиентами, станет основным путем к прибыльности на пока еще не ясном горизонте рынка коммунальных предприятий. Аутсорсинг предлагает экономные альтернативы в сфере обслуживания клиентов и управления бизнес-процессами, что способно улучшить денежные потоки компаний, повысить уровень удовлетворенности клиентов и чистую прибыль на акцию предприятий электро-, газо- и водоснабжения. С помощью самых последних технологий биллинга и обслуживания клиентов коммунальные предприятия сумеют оказывать своим клиентам услуги мирового уровня, тем самым жестко контролируя затраты.

B2B-аутсорсинг и контракты на выполнение определенных типов работ

Аутсорсинг отличается от работы по договору. Заключая договор на выполнение каких-либо работ, компания получает задачу и несет ответственность за реализацию части бизнес-процесса. Такие отношения могут быть как разовыми, так и долгосрочными и не предполагают никаких обязательств в отношении всего бизнес-процесса в целом. Основное отличие аутсорсинга заключается в том, что лицо, подписывающее договор на оказание услуг, получает право контроля и управления только лишь результатами работы, а не средствами и методами ее выполнения. Другими словами, договор определяет, что некоторая работа должна быть выполнена, и оставляет подрядчику полную свободу в отношении того, когда, где и как ее выполнять. Это предполагает определенную ответственность и высокую степень управленческого контроля и риска со стороны провайдера услуги.

Ценообразование по факту выполненных работ (PBP*) – это механизм оценки работ по контракту, связывающий компенсацию сторонней организации с тем, насколько точно она выполняет заданные требования и согласованные спецификации. Выполнение поставленных целей может служить поводом для начисления бонусов, а невыполнение, напротив, – для удержания штрафов. Участие в доходах – это договорная структура, в которой и клиент и провайдер услуг делят

* (англ.) *Performance based pricing*.

между собой финансовые выгоды в связи с добавленной стоимостью, сформированной в результате сложившихся взаимоотношений. В качестве примера можно привести ситуацию, в которой провайдер получает долю от размера экономии затрат, которую клиент получает с его помощью. Аутсорсинг не следует смешивать со слияниями, приобретениями и стратегическими альянсами, о которых речь пойдет ниже.

Зачем привлекать сторонних поставщиков?

Компании привлекают сторонних поставщиков как по стратегическим, так и по тактическим причинам. Стратегический аутсорсинг используется для достижения более высокой доходности инвестиций и ускорения роста путем использования внешних организаций, которые могут предложить специализированные, современные знания и навыки в конкретных областях бизнеса. Результаты – переадресация ресурсов организации на ее основную деятельность, служащую созданию ценности, и ключевые компетенции – могут проявиться быстро и с минимальными капитальными инвестициями. Руководители высшего ранга могут абстрагироваться и объективно оценить все области бизнес-процесса, решить, какие из них оставить внутри организации, а для каких использовать аутсорсинг, установить четкие и поддающиеся измерению эталонные критерии эффективности, а после этого осуществлять мониторинг и контроль всей деятельности с корпоративной и маркетинговой точек зрения. Включенные положения об успехе и штрафных санкциях, а также частый анализ затрат и результатов контракта должны обеспечить постоянное сохранение на должном уровне эффективности, требуемой клиентами.

Трансформационный аутсорсинг можно использовать в целях получения преимущества благодаря инновациям и новым бизнес-моделям, и применять как способ репозиционирования организации для обеспечения конкурентного преимущества.

С другой стороны, тактический аутсорсинг рассматривается как способ достижения текущей эффективности и иногда используется для создания конкуренции между существующими внутренними процессами и внешними поставщиками услуг, улучшая, таким образом, общее соотношение цены и качества.

Несмотря ни на что, существуют примеры организаций, возвращающих бизнес-процессы внутрь организации в связи с неудовлетворительными результатами. Возможно, так происходит из-за того, что эффективность не достигает желаемого и необходимого уровня или из-за сложности построения целостного подхода к клиентам и рынкам в связи с дроблением процессов между различными независимыми компаниями. Может быть и так, что внешние поставщики имеют несколько контрактов и не могут обеспечить полной концентрации внимания на какой-либо одной компании. Возникают и другие проблемы, особенно в области информационных технологий, где потребности клиентов не вполне понимаются, в результате чего для получения контракта даются обещания о предоставлении непригодных для работы решений, что приводит к дорогостоящим провалам во всех сферах.

Маркетинг процесса аутсорсинга в сфере B2B

Аутсорсинг представляет собой процесс с очень высоким уровнем конкуренции, и компаниям, принимающим в нем участие, необходимо осуществлять маркетинг и продажу своих умений в условиях конкуренции, когда на контракт претендуют соперники, примерно таким же образом, как и любым другим поставщикам услуг по разработке стратегических решений в сфере B2B. Процесс совершения покупки клиентом зачастую долог и сложен в связи со значимостью стратегических вопросов. Это означает, что внешнему поставщику при проведении переговоров с клиентом необходимо принять во внимание все факторы, обсуждаемые при рассмотрении принятия решений в сфере B2B в главе 4, включая субъект принятия решений (*DMU*), процесс принятия решений (*DMP*) и сложность решения о покупке (*BDD*). Условия, которых потребует покупатель, будут различаться в зависимости от стратегических потребностей, и некоторые из них будут более жесткими и бюрократическими, чем другие. Это особенно характерно для государственного сектора, где расходуются государственные деньги, и политические последствия в случае неудачи могут быть немедленными. Как и со всеми долгосрочными контрактами, составление сложного коммерческого предложения при неполучении контракта может быть очень дорогостоящим и требующим неоправданных затрат времени для неудачливого участника.

Аутсорсинг в государственном секторе

Во многих странах аутсорсинг в государственном секторе стал обязательным явлением, поскольку министры стремятся привнести коммерческое оживление во многие национальные и местные государственные службы. Есть мнение, что для повышения эффективности управления и качества сервиса государственным предприятиям нужен элемент конкуренции. Вместе со стартом программы обязательных конкурентных тендеров (*CCT**) многие общенациональные и местные органы управления вынуждены были привлечь коммерческие фирмы таким образом коммунального хозяйства, как уборка мусора, общественное питание и ремонт дорог, а также к сфере администрирования, связанной с управлением государственным сектором. В некоторых случаях управление школами, тюрьмами и даже частично полицейскими участками было передано в руки сторонних частных компаний. Условия подачи заявок на участие в тендерах здесь крайне жесткие, так что даже простая регистрация как участника такого тендера может отнять массу времени и создать множество проблем. Аутсорсинг в этом секторе всегда вызывает споры и находится под пристальным общественным вниманием, так как изначально тратятся деньги налогоплательщиков и речь идет об общественных службах. Можно привести массу примеров антирекламы, когда в результате перехода на новый коммерческий режим работы сокращалась заработная плата сотрудников и снижалось качество сервиса.

* (англ.) *Compulsory competitive tendering*.

Пример 6.20

Нежелание подавать заявки на участие в тендерах на государственные подряды

Ненадежные позиции курсов акций оказали свое отрицательное воздействие на и без того спорные планы правительства по аутсорсингу большей части государственных служб. Многие сервисные фирмы Великобритании обнаружили, что курсы их акций на этой неделе резко снизились, что стало сигналом потери доверия инвесторов в отношении целого комплекса контрактов государственно-частного партнерства, которое до этого служило стимулом к участию частных компаний в правительственных тендерах.

Преимущества аутсорсинга

- Получение выгоды от работы с организацией, имеющей высококвалифицированный и подготовленный персонал.
- Возможность целенаправленного подхода в результате сотрудничества со специализированной компанией, работающей в определенной сфере бизнеса.
- Постановка, мониторинг и корректировка показателей эффективности работы.
- Возможность удержания штрафов по результатам выполнения указанных показателей.
- Возможность взглянуть на процесс со стороны и оценить его как таковой.
- Отсутствие затрат в связи с реализацией права собственности.
- Отсутствие необходимости в получении разрешений на капитальные издержки.
- Возможность внесения затрат в бюджет в форме ежемесячных расходов.
- Экономическое планирование издержек.
- Возможность быстрого и простого внедрения проекта.

Недостатки аутсорсинга

- Потеря доступа к клиентам и информации о них.
- Утрата навыков и знаний в сфере бизнеса, предоставленной аутсорсинговой компании.
- Инновационные достижения идут на счет аутсорсинговой компании.
- Недостаток концентрированного внимания, если аутсорсинговая компания работает одновременно по нескольким договорам.
- В случае незапланированного хода процесса сложно добраться до первоисточника информации.
- Потеря синергии.
- Исполнение работы не достигает желаемого уровня.
- Неверное понимание специфических потребностей клиентов компании.
- Предложение трудно реализуемых решений.
- В государственном секторе компания всегда находится под пристальным общественным вниманием.

■ Лизинг

Некоторые организации предпочитают брать основные средства, такие как землю, помещения, оборудование, транспорт, компьютеры и т. д. в аренду, вместо того чтобы покупать их. Аренда – это тип договорных отношений, когда законный владелец имущества соглашается отдать свою собственность в пользование другому лицу за определенную плату (называемую арендной платой), регулярно вносимую в течение конкретного периода времени. Помимо зданий, компании часто арендуют такие средства, как автомобили и компьютеры, чтобы избежать изначальных капитальных затрат по ведению бизнеса. Некоторые лизинговые соглашения предусматривают возможность выкупа арендуемого имущества по завершении срока действия договора. Лизинг используется и на B2C-рынках, но в гораздо меньшей степени, чем в сфере B2B.

Продажа и возвратный лизинг

Продажа и возвратный лизинг – это ситуация, в которой имущество продается владельцем другому лицу или компании с условием, что покупатель сразу же сдает его в аренду прежнему владельцу на согласованный период времени за договорную плату. Таким образом, исходный владелец привлекает дополнительный капитал, который расходуется на иные цели. Кроме того, снижается размер капитала, задействованного в управлении бизнесом, что дает возможность повысить показатель прибыли на инвестированный капитал (ROCE*) компании.

■ Прочие формы бизнес-отношений

Теперь мы можем перейти к разговору о прочих формах бизнес-отношений, используемых организациями с целью достижения успеха и поддержания конкурентного преимущества.

Слияния

Слияние – это полноценное объединение ранее абсолютно автономных компаний. В юридическом смысле слияние происходит при полном растворении компаний друг в друге, так что все их активы и пассивы переходят в собственность третьего вновь созданного предприятия. Это предполагает учреждение новой корпорации. Понятие слияния часто используется в сочетании с понятием приобретения, что звучит как «слияния и приобретения». Слияние имеет место в том случае, если обе компании видят новое объединение как способ укрепления позиций бизнеса и повышения биржевой стоимости акций.

Тем не менее, как и со всеми другими типами взаимоотношений, результат часто оказывается более выгодным для одной из компаний по сравнению с другой в зависимости от позиций, занимаемых ими на этапе переговоров. Если компания А сливается с компанией Б, то полученная в результате корпорация может называться АБ. Слияние по согласию происходит в том случае, когда обе компании добровольно идут на подобный шаг. Если же одна из компаний имеет какие-либо

* (англ.) *Return on capital employed.*

возражения, то речь идет уже о враждебном поглощении. Чтобы избежать враждебного поглощения, целевая компания может искать «белого рыцаря» – компанию, слияние с которой для нее было бы более предпочтительным.

Приобретения

На языке бизнеса приобретение означает переход одной компании в собственность другой. Происходить это может как по согласию сторон, так и в процессе так называемого враждебного поглощения, когда находящаяся под угрозой компания борется против подобного выкупа. В последнем случае между руководителями высшего звена обеих организаций завязывается жестокая схватка (иногда в виде публикаций в прессе и в других средствах массовой информации), в ходе которой акционеров стимулируют либо продавать, либо не продавать свои акции. Как правило, исход такой кампании зависит от руководителей крупных пенсионных фондов, обладающих значительными пакетами акций заинтересованных организаций. Приобретения осуществляются в рамках вертикальной, горизонтальной или реже конгломератной интеграций по причинам, описанным ранее под соответствующими заголовками. Как и в случае со слияниями, если приобретение считается успешным, то окончательный результат должен способствовать приращению стоимости в таких областях, как количество обслуживаемых клиентов, приобретенная доля рынка и итоговый доход акционеров.

Антимонопольный комитет изучает случаи крупных приобретений и слияний, если есть опасения, что новая корпорация будет образована в нарушение существующего антимонопольного законодательства.

Пример 6.21

Слияния и приобретения

В 2001–2002 гг. произошло слияние компьютерного гиганта *Hewlett-Packard* с компанией *Compaq* – сделка, стоимость которой оценивалась приблизительно в 18,6 млрд долл. США. Слияние оборонной компании США *Northrup Grumman* с американским производителем средств вооружения *TRW* обошлось в 7,8 млрд долл. *Amertriade*, онлайн-брокерская компания, согласилась заплатить 1,3 млрд долл. за слияние со своим конкурентом – брокерской фирмой *Datek*. Будучи в сложном финансовом положении, корейская автомобилестроительная корпорация *Daewoo Motors* была поглощена американским автогигантом *General Motors*. Крупнейшая нефтяная корпорация *Chevron* с разрешения официальных властей США выкупила бизнес своего коллеги по отрасли компании *Texasco* за 39 млрд долл.

Совместные предприятия

Совместное предприятие образуется двумя или несколькими компаниями, которые объединяют свои усилия в рамках определенного договора по управлению неким коммерческим образованием, в прибыли и убытках которого эти компании участвуют на заранее оговоренных условиях. Если говорить прямо, то совместное

предприятие учреждается в целях реализации некоторого конкретного проекта, и его следует отличать от стратегического альянса, предполагающего более длительные бизнес-отношения.

Пример 6.22

Совместное предприятие по необходимости

Шведская фирма-изготовитель мобильных телефонов *Ericsson* заявила о своем намерении сократить 4 тысячи рабочих мест, упразднив подразделение информационных технологий. Вся работа, которая в настоящее время выполняется сотрудниками IT-подразделения, будет передана сторонней компании по договору аутсорсинга. Эта новость была озвучена вскоре после того, как исполнительное руководство *Ericsson* предположило, что компания может выйти из убытков, связанных с текущим производством телефонов, объединившись в совместное предприятие с компанией *Sony*.

Стратегический альянс

Стратегический альянс – это партнерство, в котором две или несколько коммерческие организации объединяют свои усилия в самых разных сферах – от совместных закупок в целях получения более выгодных оптовых цен до поиска новых клиентов и рынков, на которых каждая из компаний представляет свою часть продукта. Основная идея в образовании альянсов заключается в сведении к минимуму рисков, усиливая при этом позиции каждого из участников. Например, компания *BA* вместе с *United Airlines* разделяют одни и те же рынки, маршруты и посадочные площадки; автомобилестроители делятся интернет-порталами, где проводятся тендеры для поставщиков со всего мира. Более того, такой альянс может быть единственным способом для компании выйти на иностранный рынок.

Пример 6.23

Ассоциация профессионалов стратегических альянсов

Ассоциация профессионалов стратегических альянсов (*ASAP**) – это профессиональная организация, занимающаяся вопросами стратегических объединений. Предлагая свои управленческие ресурсы, обмениваясь эффективнейшими методами работы и поддерживая профессиональный рост тех, кто задействован в системе стратегических альянсов, *ASAP* призвана оказывать профессиональную и образовательную помощь, без которой руководителям стратегических объединений может быть сложно добиться успеха. Ассоциация предлагает своим членам следующие услуги:

- обмен информацией о возможностях стратегических альянсов
- распространение действенных методов работы в управлении стратегическими альянсами
- повышение осведомленности об уникальной профессиональной дисциплине в руководстве стратегическими альянсами и их вкладе в каждую отдельную компанию и в сферу управления. (www.strategic-alliances.org)

* (англ.) *Association of Strategic Alliance Professionals*.

Использование слияний, приобретений, совместных предприятий и стратегических альянсов

Слияния, приобретения, совместные предприятия и стратегические альянсы используются на национальном, международном и глобальном рынках и могут принимать самые разные формы в зависимости от целей, задач и стратегий участников. Ниже мы приводим причины образования подобных объединений:

- получение экономии на масштабах;
- закрепление доли рынка;
- блокирование конкурентов;
- использование совместной системы распространения, общей клиентской базы и рынков;
- обмен ресурсами, включая финансы, умения и навыки, знания, информацию и технологии;
- получение доступа к ограниченным ресурсам, таким как патенты, лицензии, клиенты и рынки;
- получение доступа к знаниям и влияниям в сфере культуры и политики;
- использование совместных управленческих и предпринимательских знаний и умений.

Мы снова вернемся к обсуждению этого вопроса, когда перейдем к методам стратегического выхода на рынок и международному и глобальному маркетингу.

Пример 6.24

Неудавшийся альянс

Десять лет назад корпорации *IBM* и *Apple* образовали широко разрекламированный стратегический альянс, в рамках которого было организовано несколько совместных предприятий и проведен ряд исследований. Вместе они намеревались со временем поглотить *Intel* и *Microsoft*. Однако этого не произошло. Через восемь лет после своего образования альянс перестал существовать, оставив после себя груз несбывшихся надежд, испорченных взаимоотношений и напрасно потраченных усилий.

Факторы, которые необходимо учитывать при заключении партнерских отношений на B2B-рынке

1. *Общие взгляды.* Абсолютно все, начиная с руководителей высшего звена, должны разделять общие взгляды и обязательства по достижению успеха в рамках образующихся взаимоотношений.
2. *Стратегическое соответствие.* Цели, задачи и стратегии в выбранной сфере деятельности должны быть взаимодополняющими.
3. *Соответствие в культуре.* Сотрудники всех компаний должны уметь работать друг с другом.

4. *Разделение рисков.* Все предприятия несут определенную ответственность, и организации-участники должны понимать это, обсуждая тип и уровень совместных обязательств.
5. *Распределение ресурсов.* Обе стороны должны распределять достаточное количество ресурсов.
6. *Обмен знаниями.* Предполагается, что партнеры будут обмениваться знаниями и опытом, и отдельные компании могут неохотно идти на полное раскрытие всей важной и ценной информации, опасаясь провала партнерских отношений.

Часть 3 Управление логистикой на B2B-рынках

Управление логистикой – это процесс планирования, внедрения и контроля эффективного и продуктивного потока и хранения товаров, услуг и сопутствующей информации на пути следования от места их происхождения к месту потребления в целях соблюдения требований клиентов. Суть процесса заключается в обеспечении необходимого наличия сырья, компонентов и продуктов и услуг на каждом этапе реализации логистической цепочки в необходимом количестве, в нужное время, по приемлемой цене и соответствующего качества. Если какое-либо из названных условий не выполняется, то все производство в лучшем случае окажется неконкурентоспособным, а в худшем – прекратит свое существование.

■ Обратная логистика

При обратной логистике цепочка поставок разворачивается в направлении, обратном традиционному потоку приема и выполнения заказов. Например, обратная логистика включает процесс обработки возвратов продукции, утилизации излишков запасов, а также возврат пустых трейлеров и грузовых автомобилей.

■ Физическая дистрибуция на B2B-рынке

Понятие физической дистрибуции (товародвижение) описывает физическое движение товаров и услуг от поставщика к производителю, от производителя к оптовику, розничному торговцу и, в конечном итоге, к потребителю. Этот процесс состоит из планирования, реализации и контроля потока товаров от компании к компании с максимальной эффективностью и минимальными затратами. B2B-организации могут сами принимать участие в передвижении собственных товаров; они могут передавать функции перевозки своих товаров третьим лицам; или же они могут участвовать в транспортировке товаров и услуг сторонних организаций. Физическая дистрибуция сама по себе делится на подфункции транспортировки, обработки заказов, складирования, инвентаризации и контроля запасов, упаковки и погрузки-разгрузки.

Кроме названных функций, менеджер по логистике участвует в принятии множества решений, связанных с процессом дистрибуции, включая дизайн продукта и размещение производственных мощностей. Функция транспортировки часто заключается в управлении транспортным подразделением компании, а

также в приобретении транспортных услуг на основании аренды или договоров найма.

Управление физической дистрибуцией (PDM)

Управление физической дистрибуцией (PDM*) связано с обеспечением процесса, в ходе которого требуемый продукт оказывается вовремя в нужном месте по приемлемой цене. Думать о логистике исключительно как о перевозке – значит невероятно сужать рамки понятия. PDM – это организация потока товаров и услуг с момента получения заказа до момента их доставки клиенту. Кроме транспортировки, PDM тесно связано с планированием производства, закупками, обработкой заказов, контролем материалов и складским хозяйством. Управление всеми названными сферами должно осуществляться во взаимодействии друг с другом, гарантируя тот уровень сервиса, который требуют клиенты, и тот уровень затрат, который компания может себе позволить.

Управление физической дистрибуцией (PDM) связано с обеспечением процесса, в ходе которого необходимый продукт оказывается вовремя в нужном месте по приемлемой цене.

PDM складывается из четырех принципиально важных компонентов:

1. Уровень товарно-материальных запасов
2. Процесс обработки заказов
3. Складское хозяйство
4. Транспортное обеспечение.

■ 1. Уровень товарно-материальных запасов

Товарно-материальные запасы – это еще одна область задач, где решения следует принимать с учетом удовлетворенности клиентов. Между уровнем запасов, их ассортиментом и сопутствующими затратами всегда будет существовать определенный компромисс. Торговый персонал компании-продавца и организация-покупатель всегда хотят иметь достаточное количество продукции на складе, чтобы в любой момент можно было отгрузить требуемое число товаров. Финансовый директор, который прежде всего думает о снижении затрат, хочет свести количество запасов к максимально возможному минимуму. Чтобы добиться наличия точно необходимого количества запасов или, другими словами, обеспечить требуемый уровень услуг по минимальной стоимости, необходима система контроля. Поэтому далее мы рассмотрим прочие факторы, связанные с запасами на складах поставщиков.

Затраты по содержанию больших запасов товаров на складах

Содержание большого количества запасов может обернуться значительным оттоком средств, поэтому всем организациям приходится делать выбор между уровнем

* (англ.) *Physical distribution management.*

запасов, поддерживаемым для обеспечения удовлетворенности клиентов, и общими сопутствующими затратами и необходимыми складскими площадями. Следуя философии «на всякий случай» (JIC*), компании хранили на складах огромные количества товаров и материалов, опасаясь возникновения внезапного дефицита в результате резкого повышения спроса со стороны существующих и новых покупателей, или же в результате неблагоприятных погодных условий, забастовок рабочих или транспортных проблем. Такой принцип требует складирования полного ассортимента продукции, включая нестандартные и неходовые товары, не пользующиеся большим спросом формы и размеры, на случай, если кто-то вдруг разместит нетипичный заказ. Для B2B-организации поддержание подобных запасов товаров и материалов на всякий непредвиденный случай может стоить миллиарды фунтов, что, очевидно, никак нельзя считать рациональным подходом к решению проблемы, поэтому и появилась концепция «точно в срок» (JIT). Сегодня компании стараются поддерживать лишь минимально необходимый запас товаров и материалов, заключая с поставщиками договоры, предусматривающие моментальную доставку по требованию. Это значит, что поставщик и производитель должны работать в тесном сотрудничестве друг с другом (иногда поставщик даже организует собственную базу в рамках производственного комплекса покупателя), поскольку сбои в процессе поставок могут привести к потере продаж.

Управление запасами по принципу «точно в срок»

JIT – это японская философия управления, которая используется многими производственными организациями Японии с начала 1970-х годов, а позже была перенята и западными предприятиями. Система была разработана и отшлифована на заводах корпорации *Toyota* под руководством Тайичи Оно и стала средством выполнения требований клиентов с минимальными задержками.

Альтернатива JIT – система «на всякий случай» (JIC) – означала, что организации необходимо было поддерживать громадный запас материалов (иногда на недели или месяцы бесперебойной работы), чтобы иметь возможность быстро реагировать на снижение или повышение спроса. Все это требовало бы огромных затрат и, в конце концов, увеличивало бы продажную цену продукции. Основное преимущество JIT для покупателя заключается в возможности исключить необходимость выполнения не несущих добавленной стоимости операций по закупке, складированию и перемещению больших количеств материалов. Система предполагает приобретение необходимых компонентов непосредственно в тот момент, когда они необходимы в производстве. Задача решается путем доставки «по партиям» (LTL**), когда определенное количество продукта или материала регулярно заказывается равными партиями, необходимыми для обеспечения только лишь следующего по графику периода. Так называемая «точка возобновления заказа» – это некий контрольный уровень расхода материалов, при котором подается заявка на поставку очередной партии.

JIT позволяет экономить на снижении уровня запасов, отсутствии необходимости в больших складских помещениях, где хранятся материалы на месяцы

* (англ.) *Just-in-case*.

** (англ.) *Lot to lot*.

вперед, на исключении задержек и требованиях по практически полной бездефектности поставляемой продукции, моментальной обработке заказов, особенно регулярных и очередных, на дискретности производственного процесса. При этом снижаются затраты на страхование (поскольку сокращается количество запасов), а также сокращается риск хищения и вероятность повреждения и устаревания хранящихся на складах материалов и товаров. С другой стороны, нужно помнить, что многие из сэкономленных затрат тем самым переключаются на поставщиков.

Самым значительным недостатком JIT для покупателя является опасение, связанное с возможностью отсутствия у поставщика необходимого материала или товара в нужный момент. Поэтому между поставщиком и покупателем должен быть налажен тесный профессиональный контакт, а система заказа сырья и комплектующих должна быть организована так, чтобы гарантировать отсутствие задержек на всех этапах процесса, поскольку любой дефицит сырья может привести к замедлению темпов производства. Кроме того, стоимость закупаемого сырья может оказаться более высокой из-за отсутствия экономии на масштабах, связанной с мелкими партиями поставок. В некоторых случаях сэкономить можно, заключив соглашение на определенный период (например на год) на поставки с оговоренными целевыми объемами закупок или получив ретроспективные скидки по факту объема закупок в течение заданного периода времени. Платежи могут вноситься на протяжении продолжительного периода по факту доставки товара. Такая ситуация приемлема для покупателя, но менее привлекательна для поставщика.

Канбан

Канбан – это простая система контроля по принципу «точно в срок» (JIT), используемая в целях координации движения материалов, необходимых для непрерывной работы производственной линии. При этом используются стандартные контейнеры и размеры партий, маркированных определенными типами карточек. Это своеобразная система производства строго по потребности, в рамках которой рабочие центры с помощью карточек сигнализируют о своем желании получить очередную партию деталей с других производственных участков или от вендоров. В свободном переводе с японского языка слово «канбан» означает «доска объявлений» или «сигнал».

Системы JIT становятся все более сложными

Постепенно, по мере того, как растут требования покупателей в сфере управления запасами, простые системы контроля «точно в срок» все более усложняются. Так же быстро, как одна организация добивается конкурентного преимущества за счет усовершенствования системы планирования и кооперации с поставщиками, другая организация отвоевывает свои позиции и добивается еще более лучших результатов. А если в процесс вовлекаются консультанты по управлению, то отладка бизнес-процессов происходит еще быстрее. Стремительный рост информационных технологий предлагает все новые и новые варианты, и будущие возможности кажутся бесконечными, обеспечивая и поддерживая следующие методики управления товарно-материальными запасами.

Непрерывное пополнение запасов

Опираясь на ключевые принципы JIT, развивается концепция непрерывного пополнения запасов. Суть идеи заключается в партнерстве между участниками канала распространения, в рамках которого традиционная формируемая дистрибьютором система закупочных заказов исходя из экономически выгодных размеров партий сменяется системой пополнения запасов по данным фактического и прогнозируемого спроса. Все это требует формирования еще более тесных взаимоотношений между поставщиком и покупателем.

Прямое снабжение

Прямое снабжение – это закупка сырья и комплектующих частей, необходимых для изготовления готовой продукции. Автоматизированная система прямого снабжения способствует ускорению временных циклов и повышению реакции производства на требования рынка. Путем оптимизации процесса подачи и подтверждения заявок, а также за счет более тесного сотрудничества с продавцами можно добиться значительной экономии средств. Итогом является сокращение дефицита основных материалов, а следовательно, и потребности в хранении значительных запасов по всей логистической цепочке.

Планирование потребности в материалах (MRP)

Идея планирования потребности в материалах (MRP) развивалась в течение 1980-х годов исходя из понимания того, что закупки материалов следует планировать на основании прогнозируемого спроса и посредством контроля товарно-материальных запасов, графиков производства и использования системы выставления счетов и оплаты. С тех пор идея преобразовалась в понятие планирования ресурсов предприятия (ERP*).

Планирование ресурсов предприятия (ERP)

ERP опирается на понимание того факта, что никакая часть бизнеса не может рассматриваться в изоляции от остальных бизнес-процессов. Благодаря развитию систем компьютерного программного обеспечения ERP позиционируется как фундамент и интеграционная основа всех информационных систем предприятия. Здесь связаны воедино все операции компании, включая людские ресурсы, производство, финансы, закупки, управление запасами и дистрибуцией, а также систему связи между организацией и ее клиентами и поставщиками. Такие системы обычно располагают расширенными структурными опциями и дают возможность настройки под индивидуальные требования предприятий.

*Управляемые вендором запасы (VMI**)*

В результате развития описанных ранее технических средств и благодаря экстранету появилась методика управляемых вендором запасов (VMI), основанная на принципах «точно в срок», когда поставщик товаров получает расширенный доступ к управлению процессом формирования товарно-материальных запасов предприятия. Поставщик располагает сведениями о движении запасов на складах

* (англ.) *Enterprise resource planning*.

** (англ.) *Vendor managed inventory*.

своего клиента и самостоятельно устанавливает момент и размеры следующей отгрузки. Он может провести оценку уровня запасов своего клиента, определить наличие дефицита и автоматически без дополнительных инструкций покупателя восполнить этот дефицит. Клиент может получить электронное уведомление об отгрузке, на основании которого соответствующим образом обновляются данные об уровне запасов. Более того, у поставщика появляется возможность доступа к некоторой части банковского счета покупателя и самостоятельно он может снимать с него денежные суммы в размере задолженности. Учитывая связанную с подобной организацией процесса экономию затрат, мы постепенно видим, как растет уровень доверия и кооперации между поставщиком и покупателем, что ведет к формированию добавляющих стоимость взаимоотношений, о чем уже говорилось в этой главе.

Преимущества систем JIT/ERP и VMI

Преимущества для покупателя

- Тесные взаимоотношения открывают возможность для диалога, ведущего к точному определению выгод.
- Поддержание максимально низкого уровня запасов сырья и комплектующих.
- Экономия затрат до момента возникновения потребности в запасах.
- Экономия с точки зрения сроков и площадей.
- Снижение расходов по охране и страхованию.
- Сокращение вероятности хищений, списаний и порчи.
- Для оптовиков и розничных торговцев – сокращение складских и высвобождение торговых площадей.
- Уменьшение необходимого транспортного парка.

Преимущества для поставщика

- Гарантированный контракт.
- Получение полезной информации в связи с работой в более близком контакте с покупателем.
- Тесные взаимоотношения способствуют формированию лояльности, доверия и заключению долгосрочных контрактов.

Недостатки систем JIT/ERP и VMI

Организация подобных систем может требовать высоких начальных затрат для всех участников логистической цепочки поставок.

Недостатки для покупателя

- Отсутствие нужного товара.
- Повышение стоимости в связи с отказом от покупки крупных партий.
- Проблемы с доставкой и транспортом, связанные с необходимостью частых перевозок.

Недостатки для поставщика

- Платежи распределяются во времени на протяжении всего срока действия контракта.

- Вероятность ошибочных заказов при изменении потребностей и объемов продаж покупателя.
- Повышение издержек по хранению и доставке товара.
- Увеличение затрат по охране и страхованию.

■ 2. Процесс обработки заказов

Процесс обработки заказов можно рассматривать как с точки зрения В2В-продавца, так и со стороны В2В-покупателя:

- а) проблемы, стоящие перед продавцом;
- б) вопросы, возникающие у покупателя.

Проблемы, стоящие перед продавцом

Процесс обработки заказа – это бизнес-функция, связанная с выполнением заказа покупателя с момента заключения сделки о продаже до момента доставки товара и получения оплаты. Не требует доказательств утверждение, что продажа не является продажей до тех пор, пока не получена соответствующая оплата, но, к сожалению, многие организации забывают об этой аксиоме. На деле самой распространенной причиной банкротства многих мелких фирм являются неплатежи и связанный с ними недостаток средств. Независимо от того, в какой форме – письменной, устной или электронной – получен заказ покупателя, он должен быть обработан, и отсутствие надлежащего контроля над этим процессом может стать причиной массы проблем.

Выполнение заказа – это процесс, запускаемый в момент получения заявки поставщиком или кем-либо из посредников. В число связанных с ним задач входят управление заказами клиентов, управление отгрузками, возвраты и отслеживание состояния выполнения заказа. При получении заявки необходимо оценить следующие факторы:

- Является ли потенциальный покупатель надежным, нет ли данных о прошлых задержках платежей или неплатежах со стороны данного покупателя, достаточно ли у него средств на оплату заказа?
- Предоставлена ли продавцу нужная информация? Есть ли в наличии продукция, отвечающая спецификациям заказчика по марке, размеру и прочим характеристикам, или же ее необходимо изготовить или приобрести, соответственно, известив клиента о задержке отгрузки?
- Заказчику высылается предварительный счет с указанием описания товара, его стоимости, места доставки и ожидаемых сроков и условий оплаты.
- В некоторых случаях необходима страховка, так что ответственность в связи с поставляемым товаром должна быть строго определенной.
- Если предполагается отгрузка товара на значительное расстояние, в том числе за рубеж, то необходимо быть вдвойне внимательным. Нужно четко понимать, в какой момент продавец снимает с себя ответственность за товар и передает ее покупателю. Доставка может осуществляться до порта погрузки, до борта судна, до порта выгрузки или же до склада покупателя.

- Заказ должен быть скомплектован правильно, и сроки доставки подтверждены.
- Если доставка производится на значительное расстояние, то могут понадобиться процедуры отслеживания его перемещения, чтобы гарантировать, что все происходит согласно плану.
- Товары отгружаются и принимаются клиентом на основании подписанной транспортной накладной.
- Клиент вовремя получает правильно составленный счет, на основании которого производится сверка и оплата. Напоминания высылаются только в случае необходимости.
- Строго соблюдаются все правила возврата товара.

Несмотря на появление достаточно сложных компьютеризированных систем обработки заказов, многие организации все еще не имеют налаженной структуры биллинга, что ведет к возникновению множества проблем, некоторые из которых перечислены ниже.

Время и скорость обработки

Задержки в выполнении заказов и выставлении счетов могут стоить компании очень дорого в плане затрат времени, необходимого для получения заказа от продавца, ввода данных в систему и доставки товара. Скорость доставки – это основной способ достижения конкурентного преимущества. Задержки с выставлением счетов могут обернуться задержками с оплатой и проблемами с формированием денежных потоков. Использование современных вспомогательных ИТ-приложений дает организациям возможность добиться роста профессионализма в данной области, как описано ниже.

Точность

Отгрузка не соответствующего заказу товара из-за сбоя в системе обработки заказов не только не удовлетворяет клиентов, но и стоит компании дополнительных денег. Неправильно выписанные счета также могут обернуться дополнительными издержками, особенно если цена товара ошибочно занижается. Ошибки в указании стоимости товара чреваты не только лишними затратами по их исправлению, но и ведут к потере доверия покупателей.

Информация

Предоставляемая клиентам информация должна быть самой свежей, точной и четко соответствующей их насущным потребностям.

Пример 6.25

FedEx – прием, отправка и отслеживание грузов

FedEx – это курьерская служба, на веб-сайте которой есть возможность для клиентов самостоятельно генерировать уникальные штрих-коды посылок и вызывать курьеров для оформления отправки. Технология *FedEx* дает клиентам, курьерам и персоналу, выполняющему доставку, беспроводный доступ к информационным сетям компании в любое время и в любом месте. Курьеры и служба доставки *FedEx* пользуются специальными беспроводными системами

сканирования для чтения штрих-кодов. Такие приемы позволяют точно знать, где именно в данный момент времени находится ваша посылка – на борту самолета службы *FedEx Express*, перелетающего Атлантический океан, в кузове трейлера *FedEx Ground*, движущегося по автомагистралям Пенсильвании. В среднем грузы *FedEx Express* и *FedEx Ground* сканируются более десятка раз с момента приема посылки до момента ее доставки. Когда пакуется посылка, ее штрих-код сканируется сразу же после необходимого оформления, чтобы зарегистрировать время приема, пункт назначения и обязательства по доставке. Отсканированные данные загружаются в центральную систему *FedEx*. Далее штрих-коды сканируются на каждом из ключевых этапов процесса доставки, так что клиент имеет возможность отслеживать перемещение отправленной им посылки по всему маршруту. (www.fedex.com)

Технологии и обработка заказов продавцом

Как и во всех других областях B2B-маркетинга, современные технологии проникают во все отрасли бизнеса, в том числе и в сферу обработки заказов. Коммерческие организации постоянно предлагают все более совершенные продукты для решения насущных проблем. Технологии и компьютерное программное обеспечение теперь можно использовать на всех этапах бизнес-процессов, связанных с заказами клиентов, что обеспечивает эффективность этих процессов, их непрерывность и повсеместный контроль.

Системы управления заказами (OMS*)

Управление заказами клиентов (COM**) включает, но не ограничивается управлением работой с клиентами и их кредитами, обработкой заказов торговой сети, ценообразованием, проверкой наличия, транспортировкой, биллингом, выставлением счетов и обработкой поступающих денежных средств. В число современных тенденций, которые так или иначе могут оказать влияние на управление заказами, входят системы управления взаимоотношениями с клиентами (CRM), в которых накапливается подробная информация о потребителях и сделанных ими заказах и которые дают возможность пользоваться данной информацией на всех участках предприятия, в частности в отделах продаж, маркетинга или планирования производства.

Обычно информация о заказах клиентов поступает в систему управления заказами (OMS) через центральную систему, а данные о наличии товара на складе в момент транзакции поступают из системы складского управления, а также от торговых партнеров компании через каналы электронного обмена данными (EDI). Все поступившие сведения затем группируются OMS по клиентам и очередности, и исходя из текущего состояния запасов формируется предполагаемая дата доставки. Если системы предприятий являются полностью интегрированными, то OMS-приложения оптимизируют форму представления заявок в системе управления транспортом (TMS), а также в системе управления складами (WMS).

* (англ.) *Order management systems*.

** (англ.) *Customer order management*.

Вопросы, возникающие у покупателя

Работа снабженца, пожалуй, начинается с запроса прайс-листа – своеобразного приглашения поставщиков к участию в тендере на поставку четко определенных продуктов или услуг, необходимых компании или государственной службе. Выбрав поставщика, покупатель формирует заказ на покупку, отслеживает его выполнение, обновляет данные о товарно-материальных запасах на своих складах, запрашивает информацию о модификациях товара или новых продуктах и, если возникает необходимость, возвращает дефектный или ненужный товар. Все эти задачи по мере их решения превращают плановую логистическую цепочку в рабочее живое предприятие.

Ни один покупатель не желает иметь проблем, связанных с закупками товаров и услуг, их доставкой и оплатой. Невыполненные заказы, доставка не тех товаров или материалов, задержки – все это создает покупателям лишние проблемы, которые выливаются в простои производственных линий, оборачиваются дополнительными затратами и неудовлетворенными клиентами. Неправильно выписанные счета, особенно с завышенными ценами, могут стоить компаниям миллионы фунтов в год, что требует дополнительных затрат по исправлению ошибок, вызывает недовольство покупателей и, в конце концов, вынуждает их сменить поставщика. Система обработки заказов формируется в тесном сотрудничестве с покупателями, так, чтобы гарантировать, что все участники процесса и пользователи довольны и видят реальную перспективу экономии. Важно, чтобы информационные системы и технологии поставщика совмещались с системами и технологиями покупателя для поддержания связи в режиме реального времени, если это необходимо.

■ 3. Складское хозяйство

Всем организациям время от времени приходится складировать материалы и готовую продукцию, которую предполагается продать или доставить клиентам. В некоторых отраслях важность задачи складирования значительно возрастает, особенно если в процесс вмешиваются такие факторы, как размеры товара и необходимые площади, стоимость, меры защиты от хищений, порчи, необходимые количества для обеспечения сезонного спроса и т. п. Складирование – непродуктивный процесс, поскольку с увеличением длительности хранения предназначенной на реализацию продукции увеличивается и ее стоимость для организации. Расходы на хранение могут иметь разрушительное действие, особенно в том случае, если предприятие работает с минимальной маржой.

Исследования показывают, что затраты по складированию и доставке могут составлять треть стоимости товара. Поэтому основной задачей для всех руководителей в течение последнего десятилетия был поиск способов сокращения таких затрат и при этом повышения уровня обслуживания клиентов. Как и большинство других бизнес-процессов, складское хозяйство может быть предметом аутсорсинга.

Тесное сотрудничество покупателей и продавцов

Разрабатывая политику ведения складского хозяйства, необходимо учитывать массу факторов. Как и в сфере принятия любых других маркетинговых решений,

потребности и желания клиентов, а также непрерывный сервис должны стоять на первом месте. Это означает, что поставка товаров и услуг должна осуществляться по первому требованию и наиболее выгодным с точки зрения формирования добавленной стоимости способом. В этой главе мы уже неоднократно говорили о взаимоотношениях внутри логистической цепочки, о необходимости тесного сотрудничества между всеми ее участниками, поэтому, как и при принятии любых решений, связанных с системой распространения, все действия по организации складского хозяйства должны быть ориентированы на формирование добавленной стоимости для клиентов. Сейчас мы переходим к анализу факторов, которые нужно учитывать в этом процессе.

Стратегии и задачи дистрибуции

Складское хозяйство нельзя рассматривать изолированно – это важная составляющая стратегического маркетинга в целом. Как и в области транспортировки и контроля запасов, система должна полностью соответствовать общей логистической схеме, разработанной на этапе планирования. Организация должна иметь четко проанализированные задачи и стратегии дистрибуции и складирования, согласованные с общим планом маркетинга, являющимся определяющим элементом, от которого зависят все рассматриваемые нами факторы. В число стратегических вопросов, движущих всеми логистическими решениями, входят:

- Общие задачи маркетинга и системы дистрибуции
- Стратегии дистрибуции
- Взаимоотношения между покупателем и продавцом, потребности покупателя и участников канала распространения
- Стратегии поддержания товарно-материальных запасов, используемые покупателем/поставщиком
- Прямая и непрямая дистрибуция
- Распространение продукции на региональном, национальном и международном уровнях
- Экстенсивное, избирательное или концентрированное покрытие рынка

Месторасположение

В зависимости от изготавливаемых товаров и материалов склады должны находиться в удобном как для поставщика, так и для покупателя месте. Данный фактор, в конечном итоге, отражается на затратах времени, скорости и стоимости доставки. Система может быть централизованной, децентрализованной или представлять собой комбинацию обеих организационных форм. Об этих вариантах мы подробнее поговорим ниже. Кроме того, необходимо учитывать такие моменты, как доступность и затраты на содержание приемлемых помещений, а также расходы по оплате труда квалифицированного персонала.

Затраты

Являясь составляющей частью многих управленческих решений, стоимость содержания складского хозяйства соотносится с продажной ценой товара. Если поставщик занимает достаточно сильную позицию, то эти затраты перекладываются

на покупателя, но в условиях жесткой конкуренции платить приходится поставщику. В число затрат, без анализа которых нельзя принимать решения, входят:

- стоимость приобретения, аренды или лизинга складских помещений;
- затраты в связи с хранением, порчей, амортизацией, истечением срока годности;
- затраты по страхованию и безопасности;
- стоимость доставки и возвратов;
- транспортные издержки;
- расходы по оплате труда.

Эти затраты можно компенсировать за счет:

- экономии на масштабах;
- скорости доставки;
- совместного (покупатель/продавец) владения складскими помещениями;
- удовлетворенности клиентов.

Выбор системы складирования

И поставщик, и покупатель должны принять решение о наиболее приемлемом месте размещения складов. Подобные решения следует считать стратегическими и принимать на высшем руководящем уровне. На B2C-рынке самым важным фактором является размещение конечного потребителя, поэтому поставщики доставляют товар на склады розничных предприятий, в розничные магазины или непосредственно потребителю. На рынке B2B поставка, как правило, производится непосредственно на завод или на склад производителя. Иногда B2B-поставщики отгружают товар на розничный склад или в розничные магазины, если те заказывают характерную B2B-продукцию, например торговое или холодильное оборудование либо административные услуги.

Пример 6.26

Предоставьте управление вашими складами подрядчику

Locust Industries – компания полного цикла, предоставляющая складские помещения по международным и внутренним контрактам, услуги транспортировки и дистрибуции, предлагает гибкие и эффективные с точки зрения затрат операции. Новейшее оборудование и компьютерные системы призваны обслуживать ваш бизнес, контролировать ваши потребности в товарно-материальных запасах и отслеживать графики и маршруты отгрузок. Складские и дистрибуторские операции *Locust* охватывают современные и разнообразные помещения, оборудование и возможности, позволяя клиенту принимать гибкие решения по хранению своих товаров. Кроме того, компания может удовлетворить потребности клиентов по перегрузке, паллетированию, упаковке в стретч-пленку и креплению грузов.

Напрямую от поставщика к производителю

Мелкие поставщики или поставщики, обслуживающие небольшое количество корпоративных клиентов, в зависимости от предлагаемых ими материалов и товаров

могут работать без использования складов или же хранить готовую продукцию непосредственно в месте ее изготовления. В данном случае доставка осуществляется напрямую производителю по мере необходимости либо методом непрерывных поставок, либо партиями. Размеры площадей, отводимых под склады, будут зависеть от объемов и графиков производства, а также от потребностей покупателей. Здесь всегда есть риск создания дефицита в результате сезонных колебаний или ошибочных заказов, если поставщик не поддерживает дополнительных запасов, что дает возможность конкурентам вмешаться в ситуацию. С другой стороны, слишком большие объемы запасов могут привести к увеличению затрат по их хранению.

Централизованные и децентрализованные системы складирования на B2B-рынке

Представленные ранее стратегические вопросы вынуждают компании искать наиболее эффективные и рациональные способы хранения и перемещения запасов как внутри организации, так и за ее пределами. В поисках такого конкурентного преимущества были опробованы различные модели ведения складского хозяйства, некоторые из которых мы рассмотрим ниже.

Централизованная система

Часть организаций останавливает свой выбор на централизованных системах складирования. Если организация работает на национальном рынке, то ее централизованные склады могут располагаться в непосредственной близости к производственным мощностям или в центре рынка сбыта. Если же организация торгует в международном масштабе, то она может иметь по одному центральному складу в каждой из стран или регионов, где она работает. На такой центральный склад по железной дороге или соответствующим автотранспортом могут доставляться огромные количества материалов или комплектующих, которые затем мелкими партиями развозятся различным корпоративным клиентам. Таким образом можно добиться экономии на масштабах.

Децентрализованная система

При децентрализованной системе поставщик организует ряд складов, размещенных стратегически по региону или стране и обслуживающих некоторое оптимальное количество клиентов. В данном случае доставка с завода-изготовителя осуществляется отдельно на каждый склад. Иногда доставка крупной партии производится на один из децентрализованных складов, откуда товар развозится по другим более мелким точкам. Затем со склада товар попадает непосредственно покупателям. Чем больше складов и пунктов доставки, тем значительнее расходы и выше риск повреждения или хищения.

Стратегическое координирование процесса хранения

Как и любой другой процесс управления, управление складским хозяйством значительно усовершенствовалось за последние десятилетия. Прогрессивные компании в настоящее время абсолютно адекватно оценивают его стратегическое значение и подходят к вопросу согласованно и профессионально. Как и в других

сферах принятия бизнес-решений, особую роль здесь играют различные информационные технологии, так что все современные складские инновации строятся на использовании компьютерных программ в сочетании с исследованием потребностей клиентов, оценкой производства, закупок и контролем запасов и транспорта.

Системы управления складами

Раньше складирование и дистрибуцию считали неизбежной необходимостью в процессе хранения и перемещения продуктов от поставщика к покупателю. Обычно подобные операции рассматривали изолированно от других сфер бизнеса, и прежние методы работы часто оказывались дорогостоящими, отнимающими массу времени и неэффективными. Современная практика требует относиться к данной области задач, как ко всем остальным сферам деятельности компании, – профессионально и интегрированно. Управление складами в последнее время считается стратегической бизнес-функцией, опирающейся на тщательно продуманные системы и процессы, разработанные в составе общего логистического целого. Сюда входят организация имеющихся складских помещений и планирование новых, моделирование процесса перемещения запасов, подготовка должностных инструкций для работников складов и регистрация входящего и исходящего потоков информации.

Компьютерные системы управления складами (WMS)

Развитие компьютерных систем управления складами (WMS) происходит аналогично развитию многих других программных приложений. Изначально данная система использовалась для интеграции работы людей и механических устройств, а также для контроля движения и хранения материалов на складах. Затем функции системы расширились, и в нее вошли управление транспортными перевозками, управление заказами и бухгалтерский учет наряду с системами информации и автоматического сбора данных, используемыми для повышения эффективности складских бизнес-процессов и всего хозяйства в целом. Границы между управлением складами, контролем запасов, обработкой заказов, дистрибуцией и транспортировкой постепенно стираются, поскольку в компьютерные системы интегрируются такие логистические функции, как графики входящих доставок, планирование и проведение погрузок, графики отгрузок и сортировка. WMS напоминает работникам об очередном цикле инвентаризации склада, приеме заказов, упаковке, отгрузке и т. д. Благодаря использованию радиочастотных технологий в сочетании с системой штрих-кодов формируется основа для диалога WMS с персоналом как поставщика, так и покупателя, а также для передачи точной информации в режиме реального времени.

Перевалка

В управлении складами также используется концепция перевалки. В своей чистой форме перевалка – это действия по разгрузке материалов с прибывшего транспорта и немедленной их погрузки на отправляющиеся автомобили, тем самым исключая необходимость складского хранения. Принимающий грузы поставщик

сортирует продукты по пунктам назначения, руководствуясь инструкциями, полученными от покупателей. Все операции, включая разгрузку, перемещение продуктов внутри склада и погрузку на отправляющийся транспорт, автоматизированы. Число работников склада минимально, и время доставки товара от поставщика покупателю сокращается до предела, благодаря чему снижаются затраты и повышается продуктивность работы с запасами в целом. В некоторых случаях на складах, где раньше работали сотни людей, на текущий момент в штате осталось не более пяти-шести человек.

Преимущества WMS

- Снижение объемов товарно-материальных запасов
- Снижение затрат по оплате труда
- Увеличение емкости складирования
- Увеличение оборота продукции
- Повышение уровня обслуживания клиентов
- Повышение степени удовлетворенности клиентов
- Повышение точности данных о товарно-материальных запасах
- Укрепление взаимоотношений между поставщиком и покупателем

Недостатки WMS

- Высокие стартовые затраты
- Сложности эксплуатации
- Утрата гибкости

■ 4. Транспорт

Еще одной важной областью, в которой можно добиться значительной экономии затрат, и четвертым основным компонентом PDM является выбор методов доставки, используемых при перемещении товаров из одного пункта в другой и, в конечном итоге, к потребителю. За последнее время в этой области произошли серьезные технологические и управленческие изменения, что позволяет существенным образом экономить на затратах.

Мультимодальный транспорт

Перевозка материальных товаров и услуг включает в себя несколько режимов транспортировки, включая автомобильные дороги, железные дороги, водный транспорт, воздушный транспорт, трубопроводы и телекоммуникации. Выбор метода определяется такими факторами, как инфраструктура страны, тип продукта, расстояние от поставщика до покупателя, важность скорости доставки и связанные с нею время и стоимость. В случае с некоторыми типами товаров и услуг доставка от поставщика покупателю может представлять собой комбинацию нескольких методов. Так, дорогостоящие продукты (например промышленные алмазы) могут перевозиться сначала по воздуху, а затем автотранспортом; то же относится и к насущно необходимым (например комплектующим компьютеров) или быстропортящимся продуктам (например овощам). В случае с насыпными

товарами, перевозимыми из одной части страны в другую (например уголь), могут использоваться железные дороги, для крупногабаритной готовой продукции, такой как автомобили, часто выбирают морские перевозки, а транспортировка нефти осуществляется по трубопроводам. Часть товаров, таких как музыка, книги, изображения, может доставляться клиентам в электронном виде. Все перечисленные методы имеют свою сферу применения и являются востребованными в силу указанных факторов, но формат этой книги не предполагает подробного анализа каждого из них. Отметим только, что наиболее важными и часто используемыми методами являются автоперевозки, и многие из рассматриваемых ниже аспектов в равной степени применимы ко всем из перечисленных режимов транспортировки.

Автотранспорт

Это наиболее распространенный и важный вид транспорта. Принимая решение о том, где разместить завод, склад или магазин, компания должна найти наиболее удобное месторасположение, так, чтобы можно было быстро, легко и без лишних затрат добраться до клиентов. Если для доставки товара используется автотранспорт, то имеет смысл разместить производство вблизи наиболее удобных автомагистралей, обеспечив простой доступ к любому участку рынка.

Технологии и транспорт

Как и следовало ожидать, технологии сыграли большую роль в развитии авто-транспорта, способствуя непрерывному росту производительности, безопасности и удовлетворенности клиентов. Системы спутниковой связи и точные графики движения позволяют поддерживать точно спланированную систему доставок. Где бы ни находился автомобиль, с его водителем в любой момент можно выйти на связь. Специальные рефрижераторы дают возможность сохранять продукты в течение длительного времени и перевозить их на дальние расстояния. По мере совершенствования средств безопасности и благодаря достижению безаварийной работы механизмов повышается срок службы грузовых автомобилей.

Варианты транспортных услуг

В современном мире у компаний есть достаточный выбор вариантов транспортного обслуживания – от содержания собственного парка до аутсорсинга всего процесса в целом. Если компания решает закупить собственный парк автомобилей, то у нее есть возможность получить значительные скидки от автомобилестроителей. По сути в Великобритании закупки автофургонов и легковых автомобилей автопарками предприятий составляют 70% всех продаж в данной отрасли. На текущий момент погрузка и доставка товаров на территории Великобритании и Европы могут осуществляться (и востребованы) 365 дней в году и включают перевозку всех типов продукции – от промышленных до потребительских товаров, – обработку любых грузоотправлений в любых комбинациях – от доставки в один пункт назначения до выгрузки партиями в нескольких пунктах по ходу следования по самым разным маршрутам. Предоставляемые услуги подкрепляют-

ся системой эффективного планирования и поддерживаются самыми современными системами связи, обеспечивающими контроль перемещения транспортных средств и соблюдение самых жестких графиков доставки.

Пример 6.27

Транспортные перевозки на современном этапе

Все автомобили снабжаются мобильными телефонами. Таким образом, повышается уровень ответственности водителей за предоставление максимально качественных услуг. Все водители обеспечиваются униформой, и их автомобили содержатся в чистоте и проходят регулярное техническое обслуживание. Все это подчеркивает стремление компании к повышению качества и уровня сервиса для ее клиентов. Транспортные компании специализируются на рефрижераторных перевозках. Они работают как на местном и региональном, так и на общенациональном уровнях и располагают также системой складов с холодильными и морозильными камерами, а также складов для хранения бакалейных товаров. Более того, они открывают филиалы в Европе, поскольку спрос на их услуги постоянно растет. Многие из них являются членами Ассоциации грузоперевозчиков.

Холодильный транспорт

Холодильный транспорт используется на всей территории Великобритании и Европы и благодаря самым современным технологиям предлагает клиентам гибкие решения погрузки, отличающиеся возможностью экономии затрат и прочими преимуществами. Оборудованные по последнему слову техники трейлеры имеют компьютеризированные холодильные и морозильные камеры, что позволяет водителям контролировать температуру и состояние груза на протяжении всей поездки. Внутренние раздвижные переборки и перекрытия дают возможность создавать отсеки с разными условиями среды, так что в одном трейлере можно перевозить товары, требующие разных температурных режимов хранения.

Насыпной транспорт и тяжеловесные грузы

Насыпным транспортом перевозится большое количество различных товаров и промышленной продукции от сырья до металлолома. Есть множество типов насыпных автомобилей, которые при правильной постановке задачи обеспечивают соблюдение жестких графиков доставки и дают возможность экономии затрат, в частности благодаря опыту перевозчиков в области комбинированных погрузок и планирования. Подрядчики, занимающиеся перевозкой тяжеловесных грузов, располагают средствами транспортировки такой продукции, как промышленное оборудование и установки для различных отраслей. Их автомобили имеют грузоподъемность до 65 тонн и оснащаются специальными погрузочно-разгрузочными приспособлениями, например выносными грузоподъемными стрелами и мощными лебедками.

Договоры по использованию автомобильных парков – это привлекательная возможность для компаний, имеющих сформированный имидж и положительную репутацию, при этом подрядчик и пользователь могут обсудить четкие требова-

ния будущей работы. В некоторых случаях специальный транспорт оформляется в фирменном стиле клиента, что обеспечивает ему последовательный имидж, а опыт подрядчика по управлению автопарком служит защитой репутации клиента и гарантирует надежный и выгодный с точки зрения затрат грузопоток.

Контракты по сбыту

Контракты по сбыту продукции обеспечивают заказчику высокий уровень сервиса при фиксированных издержках, что, в свою очередь, оборачивается долгосрочными выгодами за счет возможности эффективного планирования. При заранее определенных объемах и маршрутах из имеющегося парка выделяются или специально под контракт приобретаются автомобили. Внешние вариации в объемах работ не оказывают никакого влияния на конкретный контракт по сбыту. Возможность анализировать требования клиентов заранее позволяет подрядчику подготовить и предложить низкозатратный и эффективный сервис. Работающие на территории заказчика менеджеры обеспечивают связь между клиентом и командой планирования и помогают сформировать наиболее удобный график работы.

Транспортный лизинг

Как и в любой другой сфере, в транспортном обслуживании существуют самые разные варианты аренды и лизинга. Платежи производятся ежемесячно, и в их структуру могут включаться финансирование, стоимость мойки автомобилей, а также ремонта и технического обслуживания. В рамках лизинговой системы по завершении срока действия договора аренды клиент по собственному желанию иногда может приобрести транспорт по сниженной цене.

Система управления транспортом (TMS)

Как и в случае со всеми перечисленными логистическими процессами, для повышения общей эффективности и производительности своей транспортной системы компания может приобрести специальные программные приложения. Система управления транспортом позволяет определить наиболее эффективные и прибыльные способы движения продукции вплоть до конечного пункта назначения. TMS получает заказы из системы управления заказами (OMS), подтверждает даты отгрузки, отвечающие договорным срокам доставки, проверяет тарифные ставки, назначает перевозчика и устанавливает графики отправления и доставки на этапе перед передачей заказа в обработку в системе управления складами. По завершении обработки заказа и готовности товара к отгрузке TMS осуществляет управление процессом доставки и оплаты фрахта. Система планирования и диспетчеризации транспортных перевозок (TPS*) уточняет способ, время и направление перевозки товара. Программные приложения планирования и диспетчеризации транспортных перевозок позволяют учитывать ограничения по весу/размеру, догрузку по маршруту следования, непрерывность перевозок, выбор

* (англ.) *Transportation planning and scheduling.*

режима транспортировки или перевозчика, а также варианты планирования минимальной (LTL*) и полной (FTL**) загрузки автомобилей.

■ Прочие вопросы транспортировки

В настоящее время B2B-организациям при выборе и управлении системой транспорта в целом приходится учитывать также множество других факторов, кроме тех, о которых уже шла речь ранее. Независимо от того, самостоятельно ли компания управляет своим транспортом или пользуется услугами одного из множества специализированных предприятий, ее руководители не могут не думать о возможном увеличении транспортных расходов. Действительно, эффективность, связанная с использованием новых технологий, позволяет повысить производительность работы и сократить эксплуатационные расходы, однако к процессу присовокупляются другие факторы, которые находятся вне контроля организации и заставляют показатель затрат двигаться в обратном направлении. К этим факторам можно отнести растущие и/или колеблющиеся цены на бензин и дизельное топливо, сборы за проезд по перегруженным магистралям и сборы за загрязнение окружающей среды. Кроме определенных расходов, предусмотренных законодательством, существуют прочие издержки в случаях нелегальной перевозки людей или груза без накладных, при перевозке опасных грузов и повышении дорожных сборов.

Пример 6.28

Сократить выбросы CO₂ в атмосферу

Одной из основных задач правительства является сокращение интенсивности дорожного движения, тем не менее по прогнозам к 2010 году ожидается 37%-ный прирост по сравнению с уровнем 1990 года. Содержащийся в выхлопных газах автомобилей CO₂ считается одной из главных причин развития парникового эффекта на планете и изменения климата – центральных вопросов Киотского соглашения и LA21. Лизинг и аренда автомобилей – это эффективный способ сократить количество машин в частном владении и способствовать их переводу на альтернативные виды топлива. (www.greepconsumerguide.com)

Транспорт и маркетинг

Большинство современных организаций четко понимают, насколько важен корпоративный имидж как на B2B-, так и на B2C-рынке, и предпринимают все возможные усилия, чтобы убедить рынок в последовательности подходов, используемых всеми их отделами и подразделениями. Роль, которую транспортные средства могут сыграть в этом процессе, была реально оценена только в течение последнего десятилетия. Парки крупных компаний насчитывают сотни, если не тысячи, легковых автомобилей, фургонов и грузовиков, круглосуточно перемещающихся

* (англ.) *Less than truckload.*

** (англ.) *Full truckload.*

по стране. Каждый из них – это движущийся рекламный щит, представляющий ценности компании не только в словах, цвете и дизайне на бортах, но и в том, насколько чистым и аккуратным выглядит автомобиль, ежедневно выезжающий на дороги города. Во многих случаях компаниям приходится платить сотни тысяч фунтов стерлингов в год за аналогичное промоушен-размещение, если они обращаются к услугам агентств наружной рекламы, таких как, например, *Maiden* или *Moore and Allen*. Если руководители транспортного отдела не придают значения чистоте и их машины выезжают из гаражей грязными, ржавыми и в неисправном состоянии, то этот образ клиенту и акционеры компании начинают ассоциировать с самой компанией. С другой стороны, чистый и аккуратный грузовик с номером телефона на борту, по которому можно позвонить и сообщить о нарушениях водителя, естественно, свидетельствует о том, что организация серьезно относится к данному каналу коммуникации.

Интеграция логистики во все остальные службы организации

Необходимость управлять закупками, транспортом и товарно-материальными запасами привела к развитию более тесных взаимоотношений между организациями по всей логистической цепочке. За последнее десятилетие благодаря использованию инноваций и технологий были предприняты значительные шаги к построению еще более тесных рабочих взаимоотношений, бесперебойных каналов коммуникации и повышению взаимопонимания между всеми организациями, участвующими в цепочке поставок, тем самым способствуя росту эффективности их логистики. Снабжение, перемещение товарно-материальных запасов на складах, производство, администрирование, человеческие ресурсы, маркетинг и финансы – все эти службы теснее интегрируются между собой в процессе планирования, так что вся организация и ее логистическая цепочка как на стратегическом, так и на тактическом уровнях теперь функционирует скорее как единая система, а не как совокупность разрозненных частей.

Управление цепочками предложения и спроса (SCDM, DCDM) – это стратегии, позволяющие интегрировать все звенья как в организации поставщика, так и покупателя. Для всех организаций основной задачей, связанной с работой системы физической дистрибуции, является эффективное и рациональное управление потоками товаров и материалов, следуя тщательно продуманному плану логистической цепочки. Применение информационных технологий обеспечивает автоматизированные решения для целой сети вендоров, поставщиков, производителей, дистрибьюторов, розничных торговцев и владельцев прочих коммерческих фирм-партнеров. Цель каждого из игроков в рамках цепочки поставок – вести свой бизнес на основании самой последней и самой точной информации от других участников, добиваясь оптимального баланса между предложением и спросом. Эффективное управление способствует проведению продукта компании от пункта его происхождения до пункта потребления за кратчайший период времени по минимальной стоимости и с максимально возможной ценностью для конечного (B2B или B2C) покупателя.

■ Выводы

В этой главе мы рассмотрели вопросы управления каналами распространения, начиная с имеющихся стратегических альтернатив. Основным стратегическим решением, которое необходимо принять руководителям высшего звена, является принципиальный выбор между прямым и непрямым маркетингом. Мы обсудили причины, вынуждающие выбирать тот или иной вариант, а также оценили преимущества и недостатки каждого из них. В пунктах, посвященных торговому персоналу, специализированным выставкам, заказам почтой, Интернету и прочим средствам распространения, мы определили методы, применяемые в системе прямой дистрибуции. Затем мы перешли к анализу методов непрямо́й дистрибуции в разделах о поставщиках, брокерах, дистрибьюторах и оптовиках. Опять-таки мы кратко остановились на преимуществах и недостатках каждой из форм работы, прежде чем говорить о взаимоотношениях между поставщиками и посредниками, дезинтермедиации, конфликтах внутри каналов распространения, реинтермедиации и роли Интернета в логистической цепочке. После этого мы перешли к рассмотрению прочих методов дистрибуции, которые считаются комбинацией прямого и непрямого маркетинга. В этой связи мы изучили роль агентов, франчайзинга, лизинга и подрядов. И в конце части 1 мы показали, насколько многообразны факторы, которые необходимо учитывать при стратегическом выборе канала, а также различия в процессах, существующие на B2B- и B2C-рынках.

Часть 2 началась с разговора об управлении взаимоотношениями внутри логистической цепочки. Важно понимать, что B2B-менеджеры работают в разных маркетинговых структурах, иногда требующих различных подходов. В этой связи мы установили и обсудили ряд вариантов, включая вертикальную и горизонтальную интеграции, добровольную, контрактную и господствующую интеграции. В течение последних 20 лет организации логистической цепочки придается огромное значение, и среди руководителей все шире распространяется понимание необходимости совместного и скоординированного управления. Опыт показывает, что каналы распространения в настоящее время следует рассматривать с точки зрения как внутренней, так и внешней цепочки приращения стоимости, при этом все элементы бизнес-процессов на входе и на выходе должны подвергаться строжайшему бенчмаркингу, с тем чтобы гарантировать, что их результат не хуже, если не лучше, чем у конкурентов и обеспечивает равноценную удовлетворенность клиентов. Эта концепция затем переносится на внешнюю логистическую цепочку, то есть на каждую стороннюю организацию, вовлеченную в систему распространения как с одной, так и с другой стороны. Только таким способом можно победить конкурентов или по крайней мере держать их на расстоянии. В разделе под заголовком «Эффективная реакция заказчика» (*ECR*) мы остановились на последних разработках, способствующих развитию данной концепции. В число таких разработок входят системы, вошедшие в маркетинговую практику под аббревиатурами *CPRF*, *EDI*, *JIT*, *ABC*, *TQM* и др. Затем мы проанализировали преимущества и недостатки столь тесной кооперации между участниками логистической цепочки. Рост аутсорсинга как альтернативного способа управления отдельными функциями бизнеса оказался феноменальным. Мы обсудили некоторые подро-

ности данного явления, прежде чем перейти к разговору о том, как и почему происходят слияния или приобретения компаний, зачем формируются совместные предприятия и прочие типы стратегических альянсов.

О роли физической дистрибуции и управления логистикой на B2B-рынке речь шла в части 3. Организациям необходимо перемещать товары и услуги из одного пункта в другой как можно более эффективным и экономичным способом. Более точное понимание ситуации руководством наряду с развитием современных технологий позволяют добиваться значительной экономии ресурсов по всем основным областям, которые можно отнести к категории логистики. Поэтому мы разбили анализ на пункты, посвященные уровню товарно-материальных запасов, обработке заказов, складскому хозяйству и транспорту. Среди концепций, выделенных в числе вопросов, связанных с товарно-материальными запасами, мы рассмотрели затраты по содержанию запасов, принцип «точно в срок», непрерывное пополнение запасов, прямое снабжение, планирование потребности в материалах, планирование ресурсов предприятия и управляемые вендором запасы. Затем мы, как обычно, проанализировали преимущества и недостатки рассмотренных аспектов. Если обработка заказа продолжается слишком долго или в нее вкрадываются отдельные ошибки, то в результате растут затраты, теряются потенциальные заказы и клиенты остаются неудовлетворенными. Технологии сыграли значительную роль и в этой области, обеспечивая экономию времени и затрат и способствуя росту уровня удовлетворенности как продавца, так и покупателя. Складское хозяйство – это еще одна область, в которой благодаря пониманию со стороны руководства и развитию бизнеса можно добиться экономии затрат. Прежде чем констатировать общую необходимость в интеграции логистики в остальные бизнес-системы компании, мы рассмотрели различные способы управления транспортом.

Вопросы для обсуждения

1. Назовите каналы, которые B2B-организации могут использовать для вывода своих продуктов и услуг на рынок. Какие методы и почему будут наиболее приемлемыми для следующих организаций:
 - а) компании, торгующей краской;
 - б) бизнес-консультанта;
 - в) производителя химических продуктов?
2. Укажите разницу между прямыми и непрямыми способами маркетинга на B2B-рынке. Приведите реальные примеры каждого из способов и объясните выбор описанных вами компаний.
3. Обсудите и оцените методы, которые можно использовать как при прямой, так и при непрямой дистрибуции. Приведите примеры.
4. Опишите и проанализируйте критерии, которые будут использоваться при выборе канала вывода B2B-продукта на рынок. В чем будут состоять основные отличия от выбора канала на B2C-рынке?

5. Обсудите значение внутренней и внешней цепочек приращения стоимости и укажите основные различия в их применении описанными ниже организациями:
 - а) государственным сектором;
 - б) неприбыльными организациями;
 - в) производством;
 - г) сферой обслуживания.
6. Изучите бизнес-процессы аутсорсинга. Перечислите его формы и подумайте, почему за последние несколько лет область его применения как на стратегическом, так и на тактическом уровнях значительно расширилась. В чем заключаются его основные недостатки?
7. Обсудите развитие систем управления запасами по принципу «точно в срок». Какую роль сыграли методы JIT в развитии систем управления логистическими цепочками поставок?
8. За последние три года 60% стратегических альянсов потерпели фиаско. Обсудите возможные, по вашему мнению, причины.
9. Назовите и оцените место, которое в настоящее время занимают технологии как в сфере управления взаимоотношениями в рамках логистической цепочки, так и в области физической дистрибуции.
10. Интернет изменил кажущиеся незыблемыми методы распространения во многих отраслях. Обсудите это утверждение.

Пример из практики, вопросы и упражнение к этой главе вы найдете на сайте книги «B2B-маркетинг» по адресу www.booksites.net/wright.

■ Список использованной литературы

КНИГИ

- Badaracco, J.L. Jr. (1991) *The Knowledge Link: How Firms Compete Through Strategic Alliances*. Boston: Harvard Business School Press.
- Banfield, E. (1999) *Harnessing Value in the Supply Chain: Strategic Sourcing in Action*. Chichester: Wiley.
- Bover, D., Martha, J., Mercer Management Consulting and Slywotsky, A.J. (2000) *Value Nets: Breaking the Supply Chain to Unlock Hidden Profits*. New York: Wiley.
- Bradach, J. (1998) *Franchise Organisations*. Boston: Harvard Business School Press.
- Chopra, S. and Meindl, P. (1999) *Supply Chain Management: Strategy, Planning and Operations*. New York: Prentice-Hall.
- Christopher, M.A. (1999) *Logistics and Supply Chain Management: Strategies for Reducing Cost and Improving Service*, 2nd edn. London: Pearson Education.
- Dwyer, F.R. and Tanner, J.F. (2002) *Business Marketing: Connecting Strategy, Relationships and Learning*, 2nd edn. New York: McGraw-Hill.
- Foss, B. and Stone, M. (2001) *Successful Customer Relationship Marketing: New Thinking, New Strategies. New Tools for Getting Closer to Your Customers*. London: Kogan Page.
- Gilbert, R. and Hastings, J. (2001) *Vertical Integration in Gasoline Supply*. Berkeley: University of California.
- Hahin, P.W. (1991) *Business-to-Business Marketing: Strategic Resource Management and Cases*. Needham Heights, MA: Allyn & Bacon.
- Handfield, R.B. and Nichols Jr, E.L. (1998) *Introduction to Supply Chain Management*. New York: Prentice-Hall.
- Hines, P. (1999) *Value Stream Management: Strategy and Excellence in the Supply Chain*. Harlow: Pearson Education.

- Landvater, D. (1997) *World Class Production and Inventory Management*. Chichester: Wiley.
- Laseter, T. (1998) *Balance Sourcing: Cooperation and Competition in Supplier Relationships*. London: Jossey-Bass.
- Lewis, J.D. (1995) *The Connected Corporation: Customer-Supplier Alliances*. New York: Free Press.
- Lynch, R.P. (1989) *The Practical Guide to Joint Ventures and Strategic Alliances*. New York: Wiley.
- Minett, S. (2002) *B2B Marketing: A Radically Different Approach for Business-to-Business Marketers*. Harlow: Pearson Education.
- Ohmae, K. (1995) *Global Logic of Strategic Alliances*. New York: Free Press.
- Randall, G. (1994) *Trade Marketing Strategies: The Partnership between Manufacturers, Brands and Retailers*, 2nd edn. Oxford: Butterworth-Heinemann.
- Roos, J. (ed.) (1994) *European Casebook on Cooperative Strategies*. New York: Prentice-Hall.
- Shapiro, J.F. (2000) *Modeling the Supply Chain*. New York: Duxbury Press.
- Sheth, J. and Parvatiyar, A. (2000) *Handbook of Relationship Marketing*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Timmers, P. (2000) *Electronic Commerce – Strategies and Models for B2B Trading*. Chichester: Wiley.
- Tompkins, J.A. (2000) *No Boundaries: Moving Beyond Supply Chain Management*. Raleigh, NC: Tompkins Press.
- Wheeler, S. and Hirsh, E. (1999) *Channel Champions: How Leading Companies Build New Strategies to Serve Customers*. New York: Jossey-Bass.

Журналы

- Anand, B.N. and Khanna, T. (2000) «Do firms learn to create value? The case of alliances», *Strategic Management Journal*, 21: 295–315.
- Anderson, E. (1990) «Two firms, one frontier: on assessing joint venture performance», *Sloan Management Review*, Winter: 19–30.
- Bensaou, M. (1999) «Portfolios of buyer-supplier relationships», *Sloan Management Review*, Summer: 35–44.
- Campbell, A.J. and Cooper, R.G. (1999) «Do customer partnerships improve new product success rates?», *Industrial Marketing Management*, 28: 507–19.
- Contractor, F.J. (1981) «The role of licensing in international strategy», *Columbia Journal of World Business*, Winter: 73–81.
- Gomes-Casseres, B. «Do you really have an alliance strategy?», *Strategy and Leadership*, September–October: 6–11.
- Holmstrom, J. (1998) «Business process innovation in the supply chain – a case study of implementing vendor managed inventory», *European Journal of Purchasing and Supply Management*, 4(2/3): 127–31.
- Porter, M.E. and Fuller, M.B. (1985) «Coalitions and global strategy», in M. Porter (ed.), *Competition in Global Industries*. Boston: Harvard Business School Press, Chapter 10.
- Scannell, T.V., Shawnee, K.V. and Droge, C.L. (2000) «Upstream supply chain management and competitive performance in the automotive supply industry», *Journal of Business Logistics*, 21(1): 23–48.

Интернет-ссылки к этой главе приведены на сайте книги «B2B-маркетинг» по адресу www.booksites.net/wright.

7

Стратегии ценообразования на рынке предприятий

Разочарование от посредственного качества остается в памяти намного дольше, чем от высокой цены.

Цели и задачи

К концу изучения этой главы студент должен уметь:

1. Узнавать и оценивать способы использования цены в корпоративном маркетинге и ее взаимодействия с другими элементами формулы маркетинга.
2. Устанавливать и оценивать факторы, которые необходимо учитывать при разработке стратегий ценообразования.
3. Определять и оценивать различные стратегические подходы.
4. Распознавать и изучать операционные факторы, связанные с ценой.
5. Сравнить и оценивать различия в использовании цены на B2B- и B2C-рынках.

Часть 1 Значение цены и маркетинга на рынке предприятий

■ Введение

Цена – это элемент формулы маркетинга, который, как оказалось, представляет для студентов и специалистов определенную сложность. Во многих подходах недооценивается общий вклад цены в оптимальное использование маркетинговых ресурсов. Это связано не только с вкладом дохода и прибыли, но и со многими другими функциями, которые может выполнять цена в разработке успешных маркетинговых стратегий. Как и в предыдущих главах, в этой главе предпринята попытка четко обозначить различия между B2B- и B2C-маркетингом. Поэтому начнем с определения цены.

Цена представляет собой стоимость (обычно в денежном выражении), за которую продавец согласится продать товар или услугу покупателю и соответственно покупатель соглашается совершить покупку.

Эта операция обмена может быть:

- *Фиксированной*: предлагается цена, и покупатель соглашается или отказывается совершить покупку.
- *Договорной*: покупатель и продавец каким-либо образом торгуются, пока не достигают соглашения о цене, приемлемой для обеих сторон.

- *Комбинированной*: один или более элементов могут быть фиксированными, а другие – договорными.

Разумеется, нельзя рассматривать цену отдельно, она должна быть связана со многими другими факторами, такими как дополнительные услуги, доставка и установка, способ оплаты и условия кредита, риск с точки зрения безопасности, альтернативные товары и конкуренция. Многие из этих факторов применимы как для корпоративных, так и для потребительских рынков, но применение это различно, и эти различия будут отмечены в главе.

Стратегически установление цен представляет собой вопрос осведомленности и является не только финансовым, но и стратегическим решением. Установление цены требует понимания определенных аспектов: ценности товара для потребителя, возможной реакции конкурентов, расходов, связанных с установлением цены, и степени реагирования рынка на изменения цены. В процесс могут быть вовлечены многие специалисты, которые зачастую подходят к нему с определенной точки зрения. Специалист по управленческому учету, например, может быть заинтересован в минимизации текущих расходов, бухгалтер – в получении прибыли для акционера, менеджер по продаже – в уступках в цене для привлечения новых клиентов, а менеджер по маркетингу – в долгосрочной удовлетворенности клиентов. Несмотря на то что, разногласия обязательно возникнут, менеджеры среднего звена при установлении цены должны исходить прежде всего из сбалансирования эффективности методов ведения бизнеса и маркетинговых стратегий, что должно привести в конечном счете к постоянной удовлетворенности клиента.

■ Процесс ценообразования в сфере B2B

Не существует одного определенного способа установления цен на товары и услуги на B2B-рынке. Как и на B2C-рынках, цена на товар колеблется в зависимости от многочисленных взаимосвязанных факторов. Они включают в себя цели ценообразования, понесенные расходы, структуру рынка, уровень спроса, жесткость конкуренции, а также тип предлагаемого товара и уровень предлагаемых услуг. В конечном счете, в основе цены на товар в идеале должна лежать цена, которую у покупателя есть желание или возможность заплатить. Это следует определять посредством постоянных бесед с клиентами с использованием как количественных, так и качественных маркетинговых исследований. Как и в случае с B2C-товарами и услугами, механизм ценообразования представляет собой единственный способ для организации получить прибыль, и слишком низкая или слишком высокая цена рано или поздно приведет компанию к неплатежеспособности и банкротству. Кроме установления крайне высокой или низкой цены, могут возникнуть и другие проблемы, связанные с ошибками в процессе ценообразования. Цены, которые не согласованы между собой в рамках товарного ассортимента, не отражают конкретных затрат, связанных с производством, не учитывают конкуренцию и игнорируют различные потребности покупателей, могут вызвать серьезные проблемы. В настоящей главе рассматриваются эти и другие вопросы ценообразования.

Ценообразование и маркетинг

Цена представляет собой неотъемлемую часть формулы маркетинга, и ее нельзя рассматривать и устанавливать изолированно. Идею о том, что цену можно устанавливать в соответствии с потребностями внутренней калькуляции, практически не принимая во внимание другие маркетинговые факторы, можно назвать экономически необоснованной. Это утверждение соответствует действительности только в случае существования монопольного положения. Покупатели, рынки, тип товара, канал распространения и методы, используемые в продвижении продукции, – все это необходимо учитывать при принятии решения о стратегическом методе установления цены.

Определение маркетинга, в котором говорится, что подчиняясь необходимости удовлетворения покупателей, маркетинг представляет собой требуемый товар по приемлемой цене, грамотно представленный в нужном месте, применимо для B2B-рынков так же, как и для B2C-маркетинга. Существуют непрерывно меняющиеся взаимоотношения между ценой и всеми остальными элементами формулы маркетинга, которые необходимо принимать во внимание при установлении цен.

Позиционирование продукта

Цена вместе со всеми другими элементами формулы маркетинга играет также ключевую роль при позиционировании товара или услуги на рынке. Позиционирование – это то, как воспринимается товар компании по сравнению с товаром конкурентов, и представляет собой важную конечную цель процесса маркетинга. Например, высококачественные, высокоценные и дорогостоящие товары будут восприниматься совершенно не так, как дешевые товары посредственного качества и с низкой ценностью. Если товары рассматриваются как дорогие, но имеющие низкую ценность, можно говорить о неверном применении формулы маркетинга. На B2B-рынках позиционирование товара, как правило, основывается на рациональных критериях, в то время как позиционирование на B2C-рынках строится на эмоциональных критериях и формируется в сознании потребителя.

B2B- и B2C-рынки

Ценообразование на B2C-рынках с определенной точки зрения проще, чем в сфере B2B. На большинстве B2C-рынков потребителей можно сегментировать на группы со схожим образом мышления, потребностями и желаниями, которые должны быть определены, и, принимая во внимание перечисленные маркетинговые факторы, устанавливается соответствующая цена на товары и услуги. Здесь почти не присутствуют личный контакт или переговоры с отдельными покупателями, которые заплатят запрашиваемую цену, если компоненты формулы маркетинга были верно определены и объединены. Если на B2B-рынке требуется изменение цены, может понадобиться консультация и убеждение отдельных клиентов. Клиент может отказаться платить завышенную цену, если поставщик не приведет четких и неопровержимых аргументов.

■ Цена и формула B2B-маркетинга

Теперь можно более подробно обсудить взаимоотношение между ценой и другими элементами формулы маркетинга. Это включает в себя следующие пункты:

1. Цена и товар
2. Цена и сбыт
3. Цена и промоушен.

1. Цена и товар

Сложности, связанные с понятием товара, более подробно обсуждались в предыдущих главах. Исследования выявили, что, приобретая товары и услуги, покупатели как на B2B-, так и на B2C-рынках приобретают целый спектр таких дополнительных преимуществ, как новаторский подход, упаковка, брендинг, качество, обслуживание и т. п., которые помогут решить какую-либо проблему. На B2C-рынках эти проблемы обычно являются личными и охватывают как эмоциональные, так и рациональные аспекты. На B2B-рынках эти проблемы в основном бывают организационными и рациональными. Теперь можно рассмотреть взаимосвязь между этими дополнительными преимуществами и ценой, которую готовы платить покупатели.

Ценообразование в рамках товарного ассортимента

Большинство B2B-организаций имеют товарный портфель, сформированный в соответствии с запросами потребителей. При пересмотре цены и расходов на любой товар или линию товаров необходимо принять во внимание возможное влияние этого решения на весь ассортимент. Последствия калькуляции расходов обсуждаются далее в настоящей главе в разделе о расходах.

Отношение цены и ценности продукта

Всегда существует отношение, компромисс между ценой и ценностью предлагаемых товаров и услуг. Хотя это применимо как для B2C-, так и для B2B-рынков, процесс и результат совершенно различны.

Цена и ценность товара на B2C-рынках

На B2C-рынках существуют непрерывно меняющиеся отношения между ценой товара и такими дополнительными элементами, как упаковка, качество, функциональность и, самое важное, брендинг. Рассматривая и сравнивая различные товары и услуги, конечный покупатель будет постоянно находить равновесие между ценой и товаром, чтобы в результате получить то, что, по его мнению, представляет собой лучшую общую ценность. Как показывает практика, во времена экономического благополучия (высокий фактор «положительного самоощущения») запросы потребителей больше ориентированы на дополнительные факторы и меньше на цену. И наоборот, во времена экономической напряженности (низкий фактор «положительного самоощущения») спрос перемещается в сторону цены, меньше ориентируясь на дополнительные факторы.

В отличие от B2B-рынков взаимодействие между ценой и ценностью B2C-товаров и услуг в основном происходит неформально в сознании потребителя. Этому процессу зачастую способствует обсуждение с другими людьми, друзьями, членами семьи, продавцами, чтение литературы (и Интернет), телевизионные и радиопрограммы и т.п. На окончательный выбор значительное влияние оказывают реклама и брендинг продукта, и совершается этот выбор на основе как эмоциональных, так и рациональных факторов (процесс принятия решений был более подробно рассмотрен в главе 4). Не все целевые сегменты одинаковы, и цена, важная для одной группы, имеет гораздо меньшее значение для другой. Простота методов оплаты и низкие процентные ставки также представляют собой факторы, благодаря которым объемы кредитования увеличиваются ежегодно (см. рис. 7.1).

B2C-рынки

- Как рациональные, так и эмоциональные потребности
- Реклама и брендинг
- Простота метода оплаты
- Экономическая ситуация
- Важность решения
- Тип товара или услуги
- Целевой сегмент
- Удобство
- Другие преимущества, например обслуживание, доставка, осведомленность и т. п.

B2B-рынки

- Рациональные и функциональные потребности
- Доставка
- Новаторский подход и технический вклад
- Важность товара/услуги для оптимизации положения компании на рынке
- Риск, связанный с покупкой
- Знание продукта и предлагаемое обучение
- Другие преимущества, например обслуживание и качество

Цена ↔ Непрерывное изменение ↔ Дополнительная ценность

Рис. 7.1. Факторы, оказывающие влияние на взаимодействие цены и дополнительной ценности при принятии решений на B2C- и B2B-рынках

Цена и ценность товара на B2B-рынках

Он знает цену на все, но не ценит ничего.

Неизвестный автор

На B2B-рынках покупатели обычно подходят к этому процессу значительно более профессионально, формально и логически, оценивая соотношение стоимость/преимущества между ценой и всеми другими дополнительными преимуществами (см. рис. 7.1). Этот процесс различается для разных компаний в одной отрасли и для различных отраслей и зависит от товаров, потребителей и рынков. Покупатели будут оценивать различные достоинства по тому, насколько успешно они могут способствовать разрешению конкретных проблем и формированию общего конкурентного преимущества. В одной отрасли решающим может стать время доставки, в другой – качество, в третьей – обслуживание, в четвертой – новаторский подход и т.д. Покупатель сможет оценить различные предлагаемые преимущества в соответствии с возможностью повышения эффективности, кото-

рая в состоянии преобразовать конкретное преимущество в общие стратегические маркетинговые возможности. После этого будет определен рейтинг дополнительной ценности наряду с ценой, запрашиваемой поставщиками-конкурентами, и сделан выбор.

Например, одна компания может оценить по 10-балльной системе непрерывность поставок как 8 из 10, обслуживание – как 5 из 10, новаторский подход – как 5 из 10 и т.п. В то время как другая компания может присвоить новаторскому подходу значение 9 из 10, обслуживанию – 7 из 10 и отношениям – 6 из 10. После этого обе компании отдельно определяют рейтинг цены, запрашиваемой поставщиками, и вынесут свое суждение о соотношении расходов и преимуществ. Итак, очевидно, что самая низкая цена принимается далеко не всегда.

2. Цена и распространение

Канал распространения, то есть то, каким образом товар попадает к покупателю, будет иметь большее или меньшее влияние на цену в зависимости от типа товара и от используемых методов. Существуют две основные стратегии, доступные B2B- и B2C-организациям: прямой маркетинг (самостоятельные действия) и/или непрямой маркетинг (работа через посредника). Было определено, что B2C-компания в основном продает свой товар через предприятия розничной торговли, в то время как B2B-организация осуществляет прямые продажи. Оба метода подразумевают некоторые расходы и поэтому влияют на запрашиваемую цену, будь то прямые продажи или продажи через канал распространения.

Цена и непрямой маркетинг

Если поставщик работает через посредника, обычно через предприятие оптовой торговли или промежуточного продавца, предполагается какая-либо оплата за услуги, которые этот посредник оказывает, продавая товар другому покупателю. В зависимости от необходимых задач эта сумма может составлять от 10 до 100% от продажной цены посредника. Этот процент регулируется отраслевыми нормами, так что в одной области принято выплачивать 15%, а в другой – 25%. Цену, которую должен заплатить оптовый продавец, можно выразить в виде надбавки к продажной цене поставщика или в виде скидки с продажной цены оптового торговца. После этого расходы будут перенесены на всю сеть распространения, оказав, таким образом, влияние на цену, которую в результате заплатит конечный потребитель. Зачастую нормы колебания цены в отрасли варьируются в рамках логистической цепи, поскольку различные ее члены выполняют разные задачи.

Задачи управления, выполняемые B2B-посредниками

Посредники ожидают оплаты за выполнение некоторых из следующих задач:

- Предоставление стабильного пути на рынок.
- Поддержание запасов на уровне, позволяющем удовлетворить спрос покупателей.
- Демонстрация, пояснение и продажа товаров и услуг.

- Рассмотрение претензий покупателей.
- Доставка необходимого количества в нужное время и приемлемым способом – эта задача может приобрести особое значение в эпоху освоения методов оперативных поставок «точно в срок» (JIT).
- Управление поврежденными запасами и непроданным товаром.
- Оплата за запасы и предоставление поставщику предварительной оплаты.
- Послепродажное обслуживание.

Посредник может выполнять одну или более задач управления, описанных ранее. Как обычно показывает практика, чем больше задач выполняется и чем они сложнее, тем выше ожидаемая маржа. Поставщик может предложить промежуточному продавцу такие преимущества, как право эксклюзивного представительства на торговых площадях, информация о потенциальных покупателях, помощь в сфере рекламы и промоушена и дополнительные скидки за приобретение широкого спектра товаров из ассортимента. Посредник в ответ может предложить лояльность, отказ от продажи товаров конкурентов и готовность работать с более низкой ценовой разницей.

Договоренности поставщика и посредника о цене должны удовлетворять требованиям Управления добросовестной конкуренции относительно конкурентной политики, поскольку нарушения могут привести к наложению значительных штрафов.

Цена и производный спрос

Некоторые первичные поставщики стремятся оказывать влияние на цену дальше по цепи, поскольку от этого в первую очередь зависит цена (и сумма), за которую они смогут продать товар. Это возможно сделать, построив отношения по всей логистической цепи и/или осуществляя промоушен товара по всей цепи поставок, что позволит поддерживать определенный уровень цен.

Роль посредника на B2C-рынках

Предприятия оптовой торговли B2C, продающие товар розничным торговцам, также могут выполнять многие из описанных задач. В данном случае можно наблюдать такие относительные различия:

- Менее сложный товар.
- Работа с готовой продукцией, зачастую продаваемой под определенной торговой маркой, а не с компонентами и деталями.
- Менее жесткие сроки поставок.
- Меньшая необходимость знаний о товаре, поскольку информация обычно предоставляется непосредственно представителем производителя.

Цена и прямой маркетинг

B2B-компаниям, осуществляющим прямой маркетинг своих товаров, разумеется, нет необходимости платить посреднику за продажу товара. Это не обязательно означает, что цена товара будет ниже, поскольку поставщик в данном случае несет

расходы по выполнению всех задач, которые мог бы выполнять посредник. Они включают в себя демонстрацию, рекламу и продажу, доставку и установку, а иногда и послепродажное обслуживание. В некоторых отраслях и некоторых организациях больше предпосылок для осуществления прямых продаж, чем в других; это зависит от типа товара, необходимых навыков и традиций, существующих в отрасли. Затраты на потребительскую покупку представляют собой критерий эффективности расходов, используемых в прямом маркетинге и основанных на затратах на продажу.

Управление ценами и расходами по логистической цепи

Значимость ценообразования и расходов по всей логистической цепи для поддержания конкурентного преимущества была упомянута в предыдущей главе. Современное развитие глобального рынка обусловило необходимость постоянного мониторинга эффективности по всей сети. Высокие затраты, результатом которых становятся высокие цены, могут привести к завышению цены и снижению объема продаж в конце канала. Многие каналы имеют тенденцию выделять лидеров, которые берут на себя ответственность по контролю над расходами и ценами. Достаточно сказать, что эти лидеры являются наиболее мощными членами сети, зачастую способными распространять снижение затрат вверх по сети, возложив их на более слабых поставщиков. Понятие «эффективной реакции клиента» (ECR) возникло с целью изучения всего процесса как цепи спроса. Начиная с потребности конечного клиента и основываясь на этой потребности, а потом возвращаясь вертикально по логистической цепи, оно предназначено для поиска способов сокращения расходов поставщиков благодаря использованию информационных технологий и новейших методов управления.

Общие цены должны достаточно вознаграждать всех, занятых в перемещении товаров и услуг от поставщика к поставщику и от покупателя к покупателю. Слишком высокие цены на какой-либо стадии процесса могут привести к повышению расходов, снижению объема продаж и/или переходу к конкуренту. И наоборот, слишком низкая цена может означать недостаточное вознаграждение, снижение качества и уровня обслуживания и при неблагоприятном исходе вынужденное закрытие эффективного участка логистической цепи.

3. Цена и промоушен

Комплекс средств промоушена, различные методы, используемые для донесения информации до целевой аудитории после поступления товара или услуги в продажу, будут подробно изучены в главе 8. Как и в случае с другими элементами формулы маркетинга, существует взаимоотношение между ценой и промоушеном, и некоторые из этих элементов будут рассмотрены ниже.

Реклама и цена

Реклама используется как в сфере B2B, так и в сфере B2C. Расходы на рекламу оказывают влияние на цену, по которой в конечном счете продается товар. Массовая реклама в СМИ используется в основном на B2C-рынках, поскольку сегменты этих

рынков являются обширными, и значительно меньше на B2B-рынках в силу их небольших размеров. Она наиболее эффективна в продвижении брендов как в национальном, так и в мировом масштабах. Без сомнения, связанные с этим крупные расходы должны в конце концов отразиться на цене товара, которую многие потребители готовы платить благодаря дополнительной (эмоциональной) ценности, связанной с известными брендами (*Nike, Levi's, Mercedes* и т. д.).

Реклама в меньшей степени используется в B2B-маркетинге, причем происходит это посредством специализированных журналов, каталогов и других периодических изданий, а не популярных средств массовой информации, телевидения и печати. Очевидно, это связано с некоторыми расходами, но они минимальны по сравнению с B2C-рынками. Хотя они должны также включаться в стоимость товара, они компенсируются двумя путями: сформированная осведомленность должна привести к увеличению объемов продаж; и информация о цене призвана позволить покупателям сравнивать конкурирующие товары, благодаря чему цены будут снижаться. Многие предприятия в наше время используют Интернет как для сравнения цен по всему миру, так и для продажи товаров и услуг.

Меры по стимулированию сбыта и цена

Меры по ценовому стимулированию сбыта и сферы торговли, а также персонала могут использоваться как на B2B-, так и на B2C-рынках в качестве краткосрочных способов повышения объема продаж или привлечения новых клиентов посредством предложения дополнительной ценности. Однако на обоих типах рынков необходимо соблюдать осторожность, чтобы снижение цен не стало нормой, при которой клиенты отказываются совершать покупки, если цена не снижена. Снижение цены в связи с объемом и стимулирующие скидки не всегда можно запланировать. Конкуренты могут реагировать на действия друг друга, используя оборонительные или наступательные рекламные кампании, предлагая скидки покупателям за покупки большого объема и/или с целью защиты своей доли рынка.

Цена и меры по стимулированию сферы торговли на B2B-рынках

Цена используется на B2B-рынках для продвижения товаров и услуг вниз по логической цепи. Приобретая дополнительные товары, покупатель берет на себя ответственность по обеспечению использования приобретенных дополнительных заказов и/или продажи их следующей организации, перемещая их дальше по цепи. Меры по стимулированию сбыта могут применяться в следующих целях:

- В качестве стимула для привлечения новых клиентов.
- Для создания запаса новых товаров.
- Для поощрения покупателя создавать дополнительные запасы, не допуская вмешательства конкурентов.
- Для способствования продаже существующих запасов, хранящихся как у покупателя, так и у продавца.
- Для обеспечения дополнительной ценности и взаимодополняющих товаров и услуг.
- Для способствования образованию потока денежных средств.

- Для реагирования на деятельность конкурентов в сфере промоушена.

Цена и меры по стимулированию сбыта на B2C-рынках

Цена и меры по стимулированию сбыта также интенсивно используются на B2C-рынках в качестве элемента кампании промоушена *pull*. Прямое снижение цены на товар посредством использования купонов скидок, акций «купи сейчас – заплати потом», предоставления дополнительной ценности за ту же цену и т. п. ориентировано непосредственно на конечного потребителя, поощряя его посетить розничную торговую точку в поисках товара по сниженной цене. В свою очередь, розничный продавец требует больше от поставщиков, являющихся более высоким звеном цепи, и, таким образом, товар продвигается ниже по логистической цепи.

Дополнительные преимущества вместо снижения цены

При проведении кампаний по стимулированию сбыта как на B2B-, так и на B2C-рынках поставщики более охотно предлагают в качестве стимула совершить покупку некоторые дополнительные краткосрочные преимущества, поскольку непосредственное снижение цены служит неверным посланием покупателям. Они обращают внимание на цену и являются показателем того, что у продавца всегда есть возможность изменить предлагаемую цену, поощряя тем самым ожидание снижения цены. Кроме того, снижение цены вычитается непосредственно из чистой прибыли, и увеличение объема продаж должно быть значительным, чтобы компенсировать это снижение. Например, если компания продает товар по цене 15 фунтов и получает 5 фунтов прибыли, надбавка составляет 50%. Снижение цены на 20% вычитается из продажной цены, в данном случае – 3 фунта. Компании остается 2 фунта прибыли. Поставщику необходимо будет продать на 150% больше товара, чтобы возместить разницу. Возможность этого зависит от эластичности спроса.

Использование цены в качестве инструмента маркетинга

Цену можно использовать в качестве инструмента B2B-маркетинга таким же образом, как и все остальные элементы формулы маркетинга – как для улучшения предложения продукта, так и для усиления его привлекательности для различных сегментов рынка. Многие организации разработали уникальное торговое предложение с помощью внедрения и специализации в одном или более следующих аспектов.

Ценообразование на основе поведения

Многие потребители как на B2B-, так и на B2C-рынках устанавливают цену на основе покупательского поведения. Так, крупным или постоянным пользователям можно предложить лучшие цены, бонусы за лояльность и дополнительные скидки. Покупателям можно предложить более выгодные условия при переходе от другой компании, то же для клиентов, решивших совершить повторную покупку, и для существующих пользователей, которых убедили купить другой товар из ассортимента. Можно предоставить дополнительные скидки покупателям, оплачивающим товар предварительно, а также предложить лучшие общие условия компаниям, намеренным заключить долгосрочные контракты. На B2B-рынках ценообразование

на основе поведения можно использовать на микроуровне вплоть до отдельных компаний. На B2C-рынках оно обычно используется в массовом масштабе и ориентировано на схемы лояльности покупателей.

Ценообразование на основе времени

Время всегда будет более важным фактором для одних компаний по сравнению с другими, благодаря чему поставщики могут применять его в качестве критерия сегментирования рынка, предлагая большую ценность. Так, на какой-либо продукт или услугу можно установить целый диапазон цен, действующих в разное время дня, недели, месяца или года в зависимости от потребности покупателей. Эта цена может определяться для каждой поставки или на основе годового контракта, в котором указываются все поставки на протяжении года. Кроме того, на деятельность многих предприятий оказывают влияние сезонные тенденции и колебания спроса, поэтому, поощрив покупателей закупать товар про запас, можно выровнять производство и сократить расходы поставщика. Примером такой ситуации может послужить производитель мороженого, согласившийся принимать постоянные поставки ингредиентов на протяжении всего года, которые будут использованы в основном во время курортного сезона.

Ценообразование на основе скорости

В некоторых случаях товары и услуги нужны покупателю немедленно, и он готов платить за это более высокую цену, поскольку задержка повлечет за собой убытки. Некоторые поставщики организовали свою работу таким образом, чтобы иметь возможность предоставлять такие услуги. Так, существуют примеры доставки «день в день» такой продукции, как запчасти для двигателей, посылки, пакеты и письма, а также специализированные комплектующие.

Ценообразование на основе необходимого уровня обслуживания

Мы обсудили потребность покупателей в дополнительных услугах и индивидуализированных товарах, за которые можно взимать повышенную цену. Цену на дополнительные услуги можно устанавливать отдельно или в виде комплексной системы. Секрет успешного бизнеса – в способности предложить услуги, имеющие высокую ценность для покупателя и низкую стоимость для поставщика. Таким образом можно увеличить прибыль и/или повысить уровень благодарности по отношению к поставщику.

Другие аспекты ценообразования

Большинство B2B-поставщиков предлагают лучшие цены в случае предоставления возможности сокращения расходов, включая следующие:

Ценообразование на основе необходимого количества

Большинство поставщиков предлагают скидки при приобретении большого количества товара: чем больше покупка, тем ниже цена. Цена по скидке за количество может указываться в прайс-листе товаров компании или оговариваться в рамках переговоров в зависимости от количества. Распространена практика, когда компании небольшого и среднего размера совершают совместные покупки в целях получения выгоды от скидок за количество. В случаях с этими так называемыми

добровольными покупательскими группами поставщик может настаивать на доставке всех заказов, входящих в совместную покупку, в один пункт разгрузки или доставлять заказ в каждую компанию приемлемым способом и в нужный срок, ретроспективно начисляя скидку за количество в конце года.

Ценообразование на основе способа оплаты

Причина банкротства многих небольших и средних организаций лежит в проблемах, связанных с потоком денежных средств, вызванных задержкой платежей или неуплатой за предоставленные товары и услуги. Чтобы максимально сократить такую вероятность, многие компании предлагают дополнительные скидки – около 2,5% при получении платежа в течение семи дней. Во всех отраслях существуют нормы платежа, и обычно они составляют период в 30, 60 или 90 дней. Исследования выявили, что нарушения порядка оплаты чаще всего характерны для крупнейших компаний. Анализ расходов и прибыли позволит определить клиентов, приносящих наибольший доход. Теперь можно выставлять счета, осуществлять контроль и оплату в электронном виде, что способствует как ускорению процесса, так и сокращению расходов.

Ценообразование с учетом способа доставки и расстояния

В некоторых случаях доставка может осуществляться самолетом, морским транспортом, автомобилем, посредством трубопровода или электронным способом. Самый дорогой из этих способов окажет влияние на конечную цену, запрашиваемую за товар. В зависимости от необходимого расстояния и скорости товары высокой ценности могут транспортироваться воздушным транспортом по более высокой цене, а товары низкой ценности водным транспортом по более низкой цене. Появление инновационных технологий расширило существующие возможности и позволило снизить цену доставки некоторых товаров и предоставления некоторых услуг. Примером такого влияния может послужить введение биохимических веществ во фрукты, овощи и цветы при использовании контейнеров-холодильников, благодаря чему более дешевые и медленные способы доставки стали целесообразным выбором. Кроме того, может взиматься различная оплата, если покупатель забирает товар с фабрики поставщика, с централизованного склада или из доков (при транспортировке морем), не требуя прямой доставки.

Часть 2 Стратегические факторы, определяющие цену

Теперь подробно рассмотрим факторы, определяющие окончательную цену, которую заплатят покупатели. Некоторые из этих факторов являются внутренними по отношению к организации, а некоторые – внешними. Организация должна быть способна контролировать внутренние факторы, в то время как большинство внешних факторов регулируются рынком и обычно не поддаются контролю организации:

1. цели и стратегии определения цены;
2. расходы;

3. потребители;
4. структура рынка;
5. уровень спроса;
6. цены конкурентов;
7. юридические аспекты.

■ Цели и стратегии определения цены

Подход установления цен, используемый руководством, зависит, в конечном счете, от того, чего компания надеется достичь посредством своих корпоративных и маркетинговых целей. Для компаний, акции которых котируются на рынке, корпоративные цели обычно определяются по отношению к конкретному уровню доходности средств, инвестированных в организацию, необходимому для удовлетворения акционеров компании. Например, ожидаемый уровень доходности инвестированных средств может представлять собой прибыль на инвестированный капитал (ROCE) или доходность инвестиций (ROI) в размере 15% ежегодно на протяжении трех лет. Этот ожидаемый уровень доходности различен для разных компаний и отраслей и зависит от таких характеристик, как мощь компании, рыночные условия и вовлеченный риск. Правление фирмы потребует определенного уровня доходности от дочерних компаний и подразделений, действующих как на национальном, так и на мировом рынках. Необходимость достичь определенной доходности инвестиций может затрагивать также организацию, находящуюся в совместной частной собственности, партнерство или единоличного торговца, но не обязательно в настолько значительной степени. Необходимость связывать цены с корпоративными целями практически одинакова как на B2B-, так и на B2C-рынках.

Следует отметить, что при стремлении к определенному уровню доходности на инвестиции корпорации цена будет лишь одним из детерминирующих факторов (хотя и очень важным). Другие параметры включают в себя эффективность производства, проценты по финансовым займам, уровень используемого основного оборудования и т. п.

Маркетинговые цели

Маркетинговые цели обычно устанавливаются в терминах объема продаж или доли рынка и зависят от степени вклада отдела маркетинга в достижение необходимого уровня прибыли на инвестированный капитал. Кроме того, можно добавить цели по группам в сфере ценообразования, в которые входят уровень прибыли, продажи товарного ассортимента, привлечение новых клиентов и выход на новые рынки. Маркетинговые цели будут более подробно рассмотрены в главе 9 при обсуждении планирования в сфере B2B.

Цели ценообразования в государственном и некоммерческом секторах экономики

В наши задачи не входит очень подробное рассмотрение ценообразования в государственном и некоммерческом (NFP) секторах, поскольку это специфическая

сфера, которую необходимо обсуждать отдельно. Однако ценообразование здесь не обязательно связано с уровнем ожидаемой доходности инвестированного капитала, так как прибыль обычно не является целью организаций такого типа, хотя так может произойти и происходит.

В государственном секторе цены отражают более широкие цели, связанные с экономическими, социальными, политическими и организационными потребностями, поскольку многие ведомства не предназначены приносить прибыль, как коммерческие организации. Например, компания, желающая получить официальную информацию об экспорте в другую страну, может выплатить стоимость или рыночную цену этой услуги, если учреждение, предоставляющее сведения, рассчитано на работу в качестве хозрасчетной организации или организации, получающей прибыль; или, что более вероятно, она может выплатить сниженную цену (или даже получить необходимую информацию бесплатно), если действующее правительство посчитало, что это стимулирует экспорт и таким образом принесет пользу стране.

Точно так же товары и услуги, продаваемые в таких государственных сферах, как здравоохранение, социальное обеспечение, местное самоуправление, образование и оборона, будут характеризоваться целями ценообразования, отражающими потребности общества и политические потребности, а не коммерческую эффективность. Здесь стоит добавить, что работа организаций государственного сектора должна быть эффективной и ориентированной на минимизацию затрат. В Соединенном Королевстве существует Национальное финансово-ревизионное управление (*National Audit Office* – www.open.gov.uk/nao/home.htm), призванное наблюдать и обеспечивать выполнение этих требований.

Ценообразование в некоммерческом секторе

Несмотря на незначительный объем продаж в благотворительных организациях, трастах и обществах взаимопомощи в секторе B2B, они устанавливают цены по возможности в соответствии с коммерческими соображениями, но представителям некоммерческого сектора всегда необходимо принимать во внимание пожелания и требования многих заинтересованных сторон.

Цена и вопросы покупок в некоммерческом секторе

В некоммерческих сферах обоих типов цена, которую организация готова заплатить за B2B-товары и услуги, будет отражать некоторые проблемы, нехарактерные для коммерческого сектора. Например, в системе здравоохранения политическое давление вынудило поставщиков продавать медикаменты по цене, продиктованной покупателем. Государственные учреждения могут также быть вынуждены производить закупки только в определенных ценовых пределах. Точно так же ожидается, что благотворительные организации будут покупать товары и услуги в жестких ценовых пределах, выход за которые чреват волной неодобрения заинтересованных сторон, а иногда и определенным общественным протестом. Разумеется, благодаря этому государство и некоммерческие организации не перестали значительно переплачивать за товары и услуги. Это происходит из-за не-

достаточного уровня знаний и опыта в вопросах коммерции и ценообразования работников государственной сферы.

Стратегические цели ценообразования, характерные для сферы B2B

На уровне компании

- Соответствие миссии компании
- Достижение необходимого уровня доходности инвестированного капитала.

На уровне маркетинга

- Достижение запланированного объема продаж
- Получение прибыли
- Повышение уровня ликвидности
- Привлечение новых клиентов
- Выход на новые рынки
- Построение долгосрочных отношений
- Вознаграждение лояльности
- Предложение вариантов дополнительной ценности
- Учет постоянных и переменных затрат
- Продажа всех товаров из портфеля
- Противостояние конкурентам
- Защита от конкурента или атака его позиций.

Стратегии ценообразования в сфере B2B

Стратегии и цели ценообразования в сфере B2B могут включать в себя следующее.

Установление низких цен по сравнению с рыночной нормой

Некоторые организации разрабатывают стратегии, основанные на попытках установить максимально возможные низкие цены на весь товарный ассортимент или на отдельные линии товаров. Ниже приведены причины установления компанией низких цен.

B2B-рынки

Для завоевания и сохранения доли рынка

Цены могут быть одинаково низкими на всех рынках, что способствует завоеванию и сохранению определенной доли рынка. Эта стратегия обычно используется на товарных рынках, где другим способом сложно достичь преимущества перед конкурентами. Такой подход может быть доступен крупным компаниям в связи с необходимостью экономии масштаба, позволяющей сократить затраты и, соответственно, снизить цены по сравнению с другими игроками на рынке. Однако эту стратегию могут использовать и небольшие организации, специализирующиеся в области конкретного товара или услуги. В качестве примера таких компаний можно привести производителя продуктов питания, продающего продукцию крупной сети супермаркетов под фирменным брендом (например *Wal-Mart* или

Tesco), или небольшое предприятие, специализирующееся на изготовлении конкретных типов металлических креплений.

Для выхода на новые рынки

Можно устанавливать низкие цены при выходе на новые рынки в целях завоевания доли рынка или привлечения новых клиентов. Эту стратегию также называют ценовой стратегией захвата рынка, и зачастую она представляет собой единственный способ для новой организации проникнуть на рынки, уже обслуживаемые другими компаниями. Здесь можно надеяться лишь на то, что поставщик, завоевав репутацию компании, достойной сотрудничества, сможет повысить цены. Возможность осуществления такого намерения зависит от того, достаточна ли ценность, добавленная к товару или услуге, для оправдания повышения цен в глазах покупателя.

B2C-рынки

Для завоевания и сохранения доли рынка

Некоторые крупные компании розничной торговли в стратегических целях устанавливают также низкие цены, стремясь завоевать и сохранить определенную долю рынка. Можно наблюдать такие стратегии ценообразования в розничной торговле, как «низкие цены каждый день» (EDLP) от группы супермаркетов *Asda* и «обещание цены – найдите такой же товар в другом месте по более низкой цене, и мы возместим вам разницу» от компаний *Dixons* и *Comet*, продающих электротехнику. Однако потребителю не всегда доступна информация о том, применимо ли предложение ко всем товарам ассортимента (в отличие от сферы B2B), и некоторые специалисты утверждают, что неоднозначные сведения о ценах скрывают реалистичную картину.

Для выхода на новые рынки

Низкие цены и стратегии захвата рынка могут также применять компании, желающие завоевать новые B2C-рынки, надеясь получить свою долю; особенно это касается ходовых товаров широкого потребления. Компании надеются обеспечить удовлетворенность покупателя и его готовность купить товар повторно по более высокой цене. Однако предприятия розничной торговли с такой же вероятностью используют рекламу для создания ценности бренда или предложения дополнительной ценности, например две единицы товара по цене одной, в качестве стратегии захвата рынка, предпочитая не акцентировать внимание потребителя на сравнении цен.

Построение отношений

B2B-рынки

B2B-поставщики зачастую сотрудничают с крупными покупателями, расходуя большие суммы денег. В таких случаях для построения, подкрепления и поддержания долгосрочных отношений используются стратегии ценообразования, позволяющие вознаградить лояльность, заблокировать действия конкурентов и стимулировать более интенсивное сотрудничество с поставщиком. Этого можно добиться путем установления откровенно низких цен, назначения скидок за ко-

личество, ретроспективных скидок (дополнительной скидки, предоставляемой в конце года при достижении запланированного уровня закупок) и т. п.

B2C-рынки

Розничные торговцы на B2C-рынках пытаются использовать цену для формирования отношений с отдельными потребителями, но эти отношения совершенно другие. Поскольку они имеют дело с миллионами потребителей, отношения складываются скорее с сегментированными группами, а не с отдельными людьми, они больше поверхностные, а не глубокие и, несомненно, более ценны для торговца, чем для конечного потребителя. Лояльность потребителей вознаграждается такими дополнительными преимуществами, как баллы лояльности и купоны скидок на будущие покупки, а не прямым снижением цены при покупке товаров.

Установление высоких цен по сравнению с рыночной нормой

Организация может прийти к пониманию, что качество ее товаров и услуг оправдывает установление более высокой цены по сравнению с рыночной нормой. Ниже приведены причины возможного успеха такой стратегии премиальных цен.

B2B-рынки

Покупатели как на B2B-, так и на B2C-рынках готовы платить больше за дополнительную ценность и высококачественные товары. Различия заключаются в том, что в сфере B2B эта дополнительная ценность должна быть материальной и значимой, обеспечивающей четко определенный и прагматичный способ увеличения рыночного преимущества. Во многих товарных областях сферы B2B цена менее важна, чем дополнительная ценность, поскольку конкретный компонент может представлять собой лишь малую часть целого. Предлагаемое оборудование должно быть более выгодным по сравнению с уже существующими предложениями на рынке, в идеале оно должно быть более долговечным, более эффективным и/или более экономичным, чем товары и услуги, уже имеющиеся в наличии. В большинстве случаев дорогие и высококачественные товары не покупаются по символическим причинам.

B2C-рынки

Хотя указанные функциональные преимущества важны на B2C-рынках, исследования неоднократно показывали, что более высокую цену потребитель будет платить за товары и услуги, обладающие эмоциональной притягательностью, заключенной в концепции бренда, и воспринимаемые как высокоценные. Некоторые потребители готовы платить больше за такой товар, как *Nike*, благодаря символическим ассоциациям и не принимают во внимание рациональные факторы, например комфорт и долговечность. Это основная причина большей значимости бренда товара на B2C-рынках, чем в сфере B2B.

Дискриминационное и дифференциальное ценообразование

Бывают обстоятельства, когда компания может устанавливать различные цены на свои товары и услуги на разных рынках. Эта проблема вызывает неоднозначную

реакцию, поскольку некоторые специалисты считают такую практику недобросвестной и основанной на доминантном положении на рынке.

Пример 7.1

Двойное ценообразование

Европейская комиссия по вопросам конкуренции запретила компании *GlaxoSmithKline (GSK)* использовать двойное ценообразование для оптовой продажи медикаментов в Испании. Комиссия решила, что правила ЕС запрещают *GSK* взимать с испанских оптовиков одну цену за лекарственные средства, которые они продают внутри страны, и более высокую цену с тех же оптовиков за те же лекарства, которые они экспортируют в другие страны ЕС. Комиссия постановила, что фармацевтические или другие компании не могут заключать соглашения о дистрибуции, сохраняющие разделение единого рынка на национальные рынки. В ответ компании, производящие медикаменты, возразили, что различия в законодательстве в сфере здравоохранения европейских стран обуславливают разницу в цене.

B2B-рынки

Условия страны и рынка при определенных обстоятельствах позволяют поставщикам проводить дискриминацию и устанавливать различные цены на разных рынках. Так, один и тот же товар может стоить на севере страны больше, чем на юге, или во Франции больше, чем в Сиднее. Это происходит в связи с дополнительными расходами по доставке и различными таможенными и акцизными пошлинами и налоговым законодательством. Кроме того, причины такого явления могут лежать в готовности потребителей на одном рынке платить больше, чем на другом, когда ценообразование осуществляется по принципу «что может выдержать рынок». Однако возможности гибкого дифференциального ценообразования на B2B-рынках сокращаются по нескольким причинам.

1. *Конкуренция.* Ужесточение всемирной конкуренции ограничивает свободу компаний в установлении цен. Не оправданная дополнительной ценностью слишком высокая цена позволит другим компаниям прийти и захватить рынок или привлечь покупателя.
2. *Ограниченная база клиентов.* На большинстве B2B-рынков относительно небольшое количество покупателей, поэтому каждый клиент может достаточно быстро узнать, сколько платят другие потребители. Точно так же каждый поставщик обычно знает, сколько берут другие поставщики, и осведомленные игроки на рынке могут обойти попытки сохранить цены в тайне, обработав данные о стоимости компонентов и/или используя для поиска информации множество источников.
3. *Большее количество доступной информации.* Развитие информационных технологий обеспечило всесторонний доступ к информации о поставщиках и покупателях в сфере B2B по всему миру. Теперь сравнение цен и расходов можно произвести практически мгновенно.
4. *Наличие компаний международного и всемирного масштабов.* Количество слинаний организаций как на международном, так и на всемирном уровнях возросло,

поэтому во многих случаях оказывается, что поставщик продает свой товар одному и тому же покупателю в различных частях света.

5. *Полномочия.* Получая больше полномочий, покупатели могут настаивать на равенстве цен.
6. *Законодательство.* Органы по контролю над конкуренцией, как, например Комиссия по конкуренции Соединенного Королевства, обладают расширенными полномочиями по поиску и преследованию в судебном порядке организаций, несправедливо устанавливающих цены на товары и услуги, особенно если некоторые покупатели получают незаслуженное преимущество.

В2С-рынки

Можно сказать, что дискриминационное ценообразование больше распространено на В2С-рынках, чем в сфере В2В. На В2С-рынках существуют возможности дискриминационного ценообразования, обусловленные следующими причинами:

1. *Конкуренция.* Конкуренция обычно ограничена и локализована. Хотя в розничной торговле и существуют мультинациональные корпорации, многие из них конкурируют в местном масштабе. Группа супермаркетов *Tesco* вполне может взимать различные цены за свои товары в Лондоне и провинциях.
2. *Большая база покупателей.* Хотя они и сегментированы на группы, большинство розничных рынков включают в себя миллионы покупателей, и конкретный человек/группа зачастую не осведомлен о ценах, которые платят другие люди/группы.
3. *Множество различных предложений товаров.* На этих рынках существуют миллионы типов товаров, и в отличие от сферы В2В сравнение подобного с подобным может представлять определенные сложности.
4. *Большее количество доступной информации.* Как и на В2В-рынках, в наше время доступно больше информации благодаря Интернету и таким влиятельным группам, как Ассоциация потребителей, а также таким телепередачам, как *Watchdog* на ВВС. Однако в связи с наличием множества различных предложений товаров сложно получить полную информацию.
5. *Полномочия.* Каждый из потребителей сам по себе имеет относительно небольшие полномочия, и они могут эффективно лоббировать равенство цен, только объединившись.
6. *Законодательство.* Потребительское законодательство обсуждается в Управлении добросовестной конкуренции Соединенного Королевства и Комиссии по конкуренции ЕС, которые стремятся искоренить недобросовестную дискриминационную политику ценообразования как внутри страны, так и за пределами национальных границ. На этом уровне ведутся дискуссии относительно того, что власть крупных производителей и розничных торговцев блокирует любые значимые изменения. Достижения этой деятельности постоянно анализируются.

Гибкие и динамические стратегии ценообразования

Гибкое ценообразование

Гибкое ценообразование, как оно определено в настоящем издании, включает в себя как дифференциальное ценообразование – при котором для разных поку-

пателей устанавливаются различные цены в зависимости от ожидаемых преимуществ, – так и динамические механизмы ценообразования, как, например, аукционы, где цены и условия основаны на заявках участников рынка. В зависимости от товара или услуги покупатель всегда готов платить за предлагаемые дополнительные преимущества, специально приспособленные к их конкретным нуждам. Хотя это утверждение справедливо и для B2B-, и для B2C-рынков, такое явление значительно больше распространено и индивидуализировано на B2B-рынках, где поставщикам предлагается обеспечить конкретное решение определенной проблемы, а потом назначить соответствующую цену. В таких обстоятельствах поставщику необходимо иметь гибкую политику ценообразования, позволяющую предусмотреть любую ситуацию. Это возлагает на торговый и подсобный персонал поставщика огромную ответственность за то, чтобы запрошенная в конечном счете цена была достаточной для получения прибыли, учитывала цены конкурентов и покрывала преимущества, необходимые покупателю.

Системное ценообразование

Будучи одним из вариантов гибкого ценообразования, системное ценообразование представляет собой подход, в котором не указывается цена на отдельные позиции или услуги, составляющие товар или услугу в целом. Все требуемые преимущества складываются, и назначается одна общая цена. Например, вычислительная система может включать в себя аппаратное обеспечение, программное обеспечение, мебель, установку, обучение персонала и обслуживание. Это значительно усложнит сравнение предложений различных поставщиков и должно побудить покупателя настаивать на согласовании и включении в контракт четкого и подробного описания системы, чтобы впоследствии не возникло спорных вопросов. Все сотрудники, связанные с процессом калькуляции расходов и ценообразования, должны обладать достаточными навыками и знаниями, чтобы не заключать убыточных контрактов, иногда обходящихся компании в миллионы фунтов при заключении их на долгий период времени. Системное ценообразование интенсивно используется на B2B-рынках и значительно меньше в сфере B2C. На потребительских рынках такие ситуации могут возникать при покупке встроенных кухонь (сборка мебели, электромонтажные и слесарные работы и т.п.) или встроенной мебели для спальни.

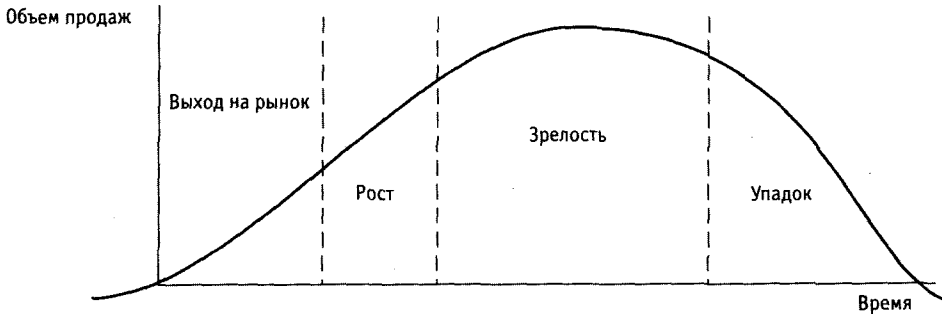
Динамическое ценообразование

Динамическое ценообразование позволяет более интенсивно использовать аукционы как для покупки, так и для продажи товаров и услуг. Использование Интернета в качестве средства покупки и продажи товаров и услуг положило начало росту этой тенденции, и многие компании разработали гибкую политику ценообразования, позволяющую освоить эту новую форму рынка. B2C-товары продаются таким образом только в особых обстоятельствах.

Ценообразование в соответствии с конкуренцией

Хотя явные договоренности о ценах между компаниями являются незаконными (и надзорные органы по контролю конкуренции в ЕС могут наложить на

компании, виновные в таком нарушении, штраф в размере до 10% их оборота), ценообразование в соответствии с конкуренцией, или пассивное отражение, то есть установление такой же цены, как у конкурентов, вполне легально. Если этому благоприятствует структура рынка, например на олигополистических рынках, могут возникнуть негласные соглашения по договоренности между поставщиками и розничными торговцами о конкуренции на основе дополнительной ценности, то есть качества, обслуживания или доставки, но не цены. Такая практика распространена как на B2B-, так и на B2C-рынках, но ее легче заметить в последнем случае, поскольку множество организаций заинтересованы в благополучии потребителя. Стимулирование конкуренции на любых участках этого рынка помогает искоренить это явление.



1. *Выход на рынок*: низкая цена для захвата рынка; высокая цена на высококачественные товары до выхода на рынок конкурентов.
2. *Рост*: сохранение цены по мере роста рынка, повышение прибыли благодаря экономии масштаба. Снижение цен/добавление ценности в соответствии с деятельностью конкурентов.
3. *Зрелость*: снижение цены постоянно увеличивает ценность, что позволяет отстоять свою долю рынка. Предложение контрактов по специальным ценам существующим или новым торговым точкам.
4. *Упадок*: снижение цены для постепенного вывода товара с рынка. Репозиционирование товара в новом сегменте. Продажа по договорной цене специализированному покупателю.

Рис. 7.2. Ценообразование на протяжении всего жизненного цикла товара

Ценообразование на протяжении всего жизненного цикла товара

При продвижении товаров в пределах жизненного цикла продукта (ЖЦП) они могут подвергаться модификации, обусловленной изменяющимися обстоятельствами. В случае с некоторыми товарами и услугами эти изменения вполне могут быть стратегически запланированы от вывода на рынок и роста до зрелости и упадка. Для других товаров и услуг планирование невозможно из-за колебаний рынка на протяжении долгого времени. Инновации сократили жизненный цикл многих продуктов, особенно на B2B-рынке, где больше всего ценятся функциональность

и эффективность. Например, жизненные циклы компьютерного аппаратного и программного обеспечения становятся все короче, поскольку товар может устареть всего лишь за 12 месяцев. Поэтому высокая цена при выходе товара на рынок значительно снижается на протяжении периода от 6 до 12 месяцев.

Управление ценой в течение ЖЦТ (см. рис. 7.2) потребует учета не только рыночной деятельности, но и других функций формулы маркетинга. Существует множество стратегических подходов, среди них, например, установление высокой цены при выводе товара на рынок, снижение ее при переходе из фазы роста в фазу зрелости и, наконец, еще большее уменьшение цены при наступлении стадии упадка товара и его ликвидации. Разумеется, в качестве элемента процесса необходимо изучать и такие аспекты, как реклама и распространение. Другие стратегические подходы будут обсуждаться при рассмотрении планирования и контроля в главе 9.

Стратегическое ценообразование на новые товары

Ценообразование на новые товары в сфере B2B зависит от типа товара, состояния рынка и целей компании. Необходимо использовать исследования рынка для определения реакции потребительского сегмента на продукты, выведенные на рынок по различным ценам. Цели введения нового товара определяют, намерена ли компания завоевать свою долю рынка, как можно скорее компенсировать затраты, доминировать среди поставщиков первосортных товаров и т. п. Если цель заключается в скорейшем завоевании доли рынка и ограничении свободы деятельности конкурентов, будет использована ценовая стратегия захвата рынка. Если цель – получение максимально высокой прибыли до вмешательства конкурентов, необходимо применить стратегию «снятия сливок». Она подразумевает установление первоначальной высокой цены, а затем постепенное ее снижение при появлении на рынке конкурентов. Если продукт характеризуется высокой ценностью и предполагается его позиционирование на узкоспециализированном рынке, будет взиматься премиальная цена, которая будет постоянно подтверждаться посредством обмена информацией с потребителями. Если у вас возникли сомнения, назначайте по возможности более высокую цену, поскольку снизить цену проще, чем повысить.

Стратегическое и тактическое ценообразование

Существуют различия между долгосрочными, или стратегическими, целями ценообразования и краткосрочными, или тактическими.

Долгосрочные, или стратегические, цели ценообразования

Ранее были очерчены конечные цели в сфере ценообразования, стоящие перед организацией, и применяемые ею стратегии выполнения этих задач по отношению к своим товарам и услугам должны быть связаны через согласованные маркетинговые цели, цели в сфере продаж и прибыли с общими намерениями компании и ее миссией. Стратегические цели ценообразования должны определяться с должным вниманием, поскольку они обуславливают подход, который организа-

ция будет использоваться на протяжении длительного периода времени, и требуют скоординированных действий всех отделов компании. Понятие «длительный период» относительно и различно для разных отраслей. Длительный период может составлять один, два или три года в одной области, которой присущи динамические изменения, например технологии, и от пяти до десяти лет в другой области, для которой более характерна относительная стабильность рынка, например автомобильная индустрия. Кроме того, политика ценообразования должна быть согласованной с другими элементами формулы маркетинга, чтобы, например, премиальная цена отражала высокий уровень предлагаемой услуги, а низкая цена соответствовала уровню желаемой доли рынка.

Рассмотрение контрастных стратегий ценообразования в компаниях *Federal Express* и *Blue Circle Cement* представляет собой яркую иллюстрацию важности единого корпоративного маркетингового подхода. *FedEx* (www.fedex.com) предлагает гарантированную экспресс-упаковку и транспортировку информации по всему миру в течение одного или двух рабочих дней – высококачественный сервис по высокой цене и с высоким коэффициентом прибыльности. Стратегия компании *Blue Circle Cement* (www.bluecirclecement.co.uk, в настоящее время часть *Lafarge Group*) сосредоточена на товарах широкого потребления с низким коэффициентом прибыльности, на которые установлена низкая цена, обеспечивающая построение и сохранение доли рынка.

Во внедряемый стратегический подход к ценообразованию компания сделает крупные координированные инвестиции, поэтому политика должна быть тщательно продуманной, а ее внедрение – строго соответствующим плану. Изменение стратегии ценообразования с установлением премиальных на назначение низких цен потребует значительных ресурсов и будет иметь важные последствия в отношении рынка и даже может причинить серьезный ущерб рынкам компании.

Краткосрочные, или тактические, цели ценообразования

Несмотря на наличие долгосрочных стратегических целей, может сложиться положение, когда компании необходимо будет тактически реагировать на рыночную ситуацию и окружающие обстоятельства в краткие сроки. Такие обстоятельства могут заключаться в:

- потере доли рынка
- обороне в условиях ужесточившейся конкуренции
- проблемах с потоком денежных средств
- гарантированном ценообразовании в связи с инфляцией
- назначении цен со скидкой в качестве формы поощрения в рамках программы мер по стимулированию торговли, например при закупке дополнительных запасов или продвижении неходовых товаров.

Теоретически компания должна вернуться к своей исходной стратегии ценообразования, когда обстоятельства снова стабилизируются. Существует спорное мнение по поводу того, когда цель является стратегической, а когда – тактической (выживание на рынке может рассматриваться как стратегическая и как тактичес-

кая цель ценообразования). Скорее всего, на этот вопрос нет правильного или неправильного ответа, поскольку определение цели как тактической или стратегической может зависеть от обстоятельств на рынке, предлагаемых продуктов, отдельных организаций и личных предпочтений.

■ Затраты

Как на B2B-, так и на B2C-рынках затраты, связанные с производством товаров и услуг, должны играть главную роль при определении окончательной цены продукта. Кто угодно может производить товар и продавать его ниже себестоимости. Тем не менее такие действия в скором времени приведут компанию к банкротству. Поэтому необходимо покрывать затраты и добавлять проценты к цене, чтобы получить прибыль. У компании есть два способа увеличить доходность: повысить цену и/или снизить затраты. На рынках с высоким уровнем конкуренции невозможно сделать первое, поэтому второй способ становится главным при установлении цены на товары и услуги.

Спрос покупателя на товары высшего качества по более низкой цене вынуждает поставщика постоянно изучать и сравнивать носители издержек в целях устранения неэкономичных процедур и повышения производительности, чтобы потребитель получил товары и услуги по наиболее выгодной цене. На самом деле, если компания не будет постоянно контролировать этот процесс, то это сделают ее конкуренты, и таким образом конкурентное преимущество будет утеряно.

Так как затраты играют столь важную роль при принятии окончательного решения о цене (и определяют полученную в результате прибыль), важно, чтобы организации знали все типы затрат, сферы их возникновения и наиболее эффективные способы их минимизации.

Маркетинг и затраты

Наряду со всеми другими отделами отдел маркетинга может обратить внимание на структуру своих собственных затрат и отчетности, устранить излишние расходы, установить четкие показатели эффективности, распределить уровни ответственности и внедрить программы по обеспечению адекватного соотношения цены и качества. Для достижения максимальной удовлетворенности клиента необходимо непрерывно искать новые, инновационные пути использования маркетинговых средств и методов.

Различные типы затрат

Менеджеры по маркетингу и финансам должны знать, какие затраты связаны с решениями по ценообразованию и как они могут повлиять на производительность и эффективность бизнеса. Для начала рассмотрим постоянные и переменные расходы и их связь с портфелем товара, объемами продаж и уровнем прибыли.

1. *Постоянные затраты.* Компания несет данный вид расходов независимо от того, производит она товары или нет. К этой статье расходов относятся такие издержки, как оплата аренды, налогов, выплаты процентов по займу, административные из-

держки, заработная плата постоянных сотрудников и любая форма долгосрочных соглашений, например спонсорское соглашение сроком на три года.

2. *Переменные затраты.* Эти расходы возникают только при производстве товаров, поэтому они прямо связаны с товаром или услугой.
3. *Смешанные затраты.* Это затраты, включающие в себя как постоянные, так и переменные элементы.

Постоянные и переменные расходы и объем продаж

Для оптимального снижения затрат необходимо ясно понимать связь между постоянными и переменными расходами и объемом продаж всего портфеля товара. Так как постоянные затраты не зависят от объема производства, организации выгодно распределять их максимально широко, чтобы оптимально использовать ресурсы. Все товары из портфеля необходимо постоянно изучать для оценки требуемых расходов и вклада в доход. Иногда компания может быть заинтересована в продаже в первую очередь товаров, приносящих низкую прибыль, из-за их вклада в общие расходы. Изготовитель пищевых продуктов, который производит товары под собственным брендом для продажи распространителям (B2C), может решить изготавливать фирменные товары для супермаркета *Tesco* (B2B), чтобы задействовать резервные мощности и таким образом распределить постоянные затраты.

Важно помнить, что постоянные расходы фиксированы для определенных видов деятельности на конкретный период времени и могут изменяться с окончанием этого срока. Размеры заработной платы, стоимость аренды и выплаты процентов по займу могут возрасти к концу года. Такую возможность необходимо учитывать при определении взаимосвязи между затратами, объемами продаж и прибылью.

Определение источников возникновения расходов

Менеджеры по маркетингу в сфере B2B должны знать источники и причины возникновения расходов, если они намерены оказывать на них существенное влияние. Они также должны попытаться выяснить, для какого отдела предприятия выгодны эти издержки и кто должен нести за них ответственность. Только таким образом можно поставить четкие цели и осуществлять мониторинг и контроль результатов и достигать их улучшения. Это не всегда так просто, как кажется на первый взгляд. Некоторые расходы, преимущественно переменные, часто могут быть отнесены к конкретной деятельности, например количество краски для автомобиля. Ситуация с постоянными расходами более сложная, и их необходимо распределять, например оплата отопления и освещения или административные расходы. Ниже определяются косвенные и прямые затраты.

Прямые расходы

Прямые расходы как постоянные, так и переменные – это затраты, которые могут быть напрямую отнесены к определенному проекту, деятельности, товару, покупателю или району продаж. Они могут быть приписаны конкретному проекту или виду деятельности с высокой степенью точности.

Косвенные расходы

Косвенные расходы – это издержки, которые не могут быть прямо соотнесены с конкретным проектом или деятельностью. Иногда называемые «накладными», «административными» или расходами на «содержание оборудования», они представляют собой расходы на строительство, коммунальные услуги, заработную плату рабочих, стимулирование сбыта и многие другие затраты, необходимые для жизнедеятельности организации. Эти расходы должны быть как можно точнее распределены на все виды деятельности. На практике это может оказаться очень сложной задачей, так как временами почти невозможно узнать, какой именно сфере коммерческой деятельности выгоден конкретный ресурс и насколько. Примером может служить долгосрочная многомиллионная рекламная кампания. Должен ли рекламный отдел нести все затраты, или все-таки стоит распределить их между отделами продвижения товара, производственным, продаж и так далее? Подобным образом, кто отвечает за возврат бракованного товара – отдел продаж, сбыта или производственный отдел? Это может быть также связано с политическими проблемами, так как менеджеры стремятся получить преимущество, перекладывая больше затрат на других, чтобы их собственная работа выглядела более эффективной. Использование центров возникновения расходов и прибыли, а также калькуляция затрат по видам деятельности помогают руководителям преодолевать некоторые из перечисленных проблем. К числу расходных факторов, которые необходимо учитывать при ценообразовании, относятся:

- расходы на проданные товары;
- маркетинговые издержки;
- накладные расходы;
- комиссионные за продажи;
- расходы по транспортировке дистрибьютору;
- возможный возвращенный товар;
- целевая прибыль.

Центры возникновения расходов и прибыли

Один из способов решения проблемы – это установление центров возникновения расходов и прибыли. Предприятие делится на различные центры, где возникают расходы и/или прибыль. Они могут быть различных типов в зависимости от пожеланий компании и включать в себя стратегические коммерческие подразделения, отделы, секции, функциональные подразделения, целостные процессы и части процессов, используемых на предприятии. К примеру, отдел маркетинга может заведовать товарами, сбытом, комплексом средств промоушена, продажами, работой с клиентами и т. д. Таким образом, можно попытаться точно распределять соответствующие расходы (или прибыль, если речь идет о центрах возникновения прибыли) по мере их появления на каждый центр, установленный для использования. Подобное решение позволит упорядочить деятельность, обеспечит финансовый контроль организации, повысит мотивацию всех сотрудников, участвующих в процессе оптимизации расходов, и придаст им чувство реальной ответственности за принимаемые решения.

Калькуляция расходов по видам деятельности

Калькуляция расходов по видам деятельности (ABC – *Activity based costing*) – это метод бухгалтерской отчетности, при котором затраты распределяются не по товарам или услугам, а по видам деятельности. Это позволяет более точно распределять имеющиеся ресурсы и накладные расходы по товарам и услугам, потребляющим эти затраты. Необходимо использовать этот метод, чтобы ясно увидеть, как расходы распределяются по различным видам деятельности и какие виды деятельности задействованы в каждой сфере маркетинга, например товар и покупатель. При традиционной системе бухгалтерской отчетности расходы зачастую распределяются условным образом и не точно, поэтому любой вид деятельности может не отображать действительный уровень расходов. ABC позволяет менеджеру увидеть реальную картину расходов и таким образом более эффективно управлять всеми процессами.

Как ABC может быть использован при работе с потребителями

Для достижения реалистичного уровня прибыли организациям необходимо знать, как расходы и объемы продаж связаны с каждым потребителем. Используемый вместе с маркетинговой информационной системой, метод ABC предоставляет руководителю информацию о вкладе каждого отдельного клиента. При правильном применении ABC можно классифицировать клиентов по показателям затрат и прибыли. Исследования показали, что 20% покупателей обеспечивают практически всю прибыль компании. Еще 60% покупателей позволяют компании покрывать расходы, а оставшиеся 20% на самом деле стоят компании денег. Чтобы определить, во сколько обходится компании каждый покупатель, необходимо определить все виды деятельности, имеющие отношение к клиентам, разделить их на отдельные носители издержек и таким образом получить общий размер расходов. Носители издержек могут включать в себя объем внутренних/внешних продаж, обработку заказов, кредиты, доставку, оплату за телефонные услуги, затраты на обучение, убытки от возвращенных товаров и многое другое. В таком случае взаимодействие со всеми клиентами можно измерять и оценивать, при этом используя стратегии налаживания отношений с прибыльными клиентами и ограничивая общение или вовсе прекращая любые отношения с менее выгодными потребителями (см. рис. 7.3).

Управление, основанное на деятельности (ABM)

ABM (*Activity based management*) – это термин, обозначающий управленческий процесс, при котором информация, полученная в процессе проведения ABC, используется для повышения эффективности работы и улучшения конечных результатов. Данный процесс объединяет такие современные маркетинговые технологии, как контроль качества, реорганизацию деятельности, эталонное сравнение, самые действенные методы и сбалансированную систему показателей в попытках постоянного совершенствования соотношения затрат и выгоды.

Традиционная система бухгалтерской отчетности		Калькуляция расходов по видам деятельности (ABC)	
Заработная плата	£100	Договоренность о встрече с клиентом	£40
Оборудование	£80	Посещение клиента	£75
Поставка	£20	Обработка заказа клиента	£75
Накладные расходы	£45	Административные расходы для клиента	£ 55
ИТОГО	£245	ИТОГО	£245

Рис. 7.3. Стоимость отдельного обращения к клиенту

Влияние знаний и опыта на расходы

Специалист в области маркетинговых стратегий должен знать обо всех изменениях, касающихся расходов. Теория кривой обучения отражает концепцию, предполагающую, что мы обучаемся тем быстрее и продуктивнее, чем четче понимаем то или иное задание. Подобным образом теория кривой опыта гласит, что так же, как и обучение более продуктивному выполнению задач, опыт должен помогать нам определять способы (например новые технологии) более успешного выполнения задания. Таким образом, сочетание навыков обучения, ведущих к усовершенствованию задач, и приобретение знаний и опыта должны привести к общему снижению расходов. При снижении расходов падают цены и повышаются объемы продаж, благодаря чему затраты будут сокращены посредством экономии за счет масштаба. Кривые обучения и опыта могут измеряться с падением расходов, рассматриваемым как функция увеличения оборота.

Продажа по себестоимости или ниже себестоимости

Несмотря на то что продажа товаров ниже себестоимости может привести к разорению компании, все же существуют обстоятельства, при которых это может быть целесообразно.

При рекламной продаже

Продажа по себестоимости или ниже себестоимости используется как на B2B-, так и на B2C-рынках. На B2C-рынках в супермаркетах могут продаваться основные продукты, такие как хлеб или молоко, ниже себестоимости для обеспечения потока покупателей и продажи других, более прибыльных товаров. Компания *BSkyB* предложила покупателям модемы и спутниковые антенны по низким ценам или даже бесплатно, зная, что впоследствии им придется регулярно приобретать их услуги по организации досуга. Таким же образом B2B-поставщик предлагает товары по себестоимости, чтобы способствовать продаже других товаров. Это может быть продажа или сдача в аренду оборудования для офисов в надежде на продажу аксессуаров и предметов снабжения или продажа отопительного оборудования с учетом последующей продажи ходовых материалов и услуг.

Как способ проникновения на новый рынок и завоевания новых покупателей

Ранее уже упоминалось о том, как продавец может предлагать те или другие товары и услуги ниже себестоимости для первоначального проникновения в торговую

организацию. Многие крупные торговые предприятия, такие как *Ford* и *Unilever*, сотрудничают с конкретными поставщиками и могут не изъявлять желания работать с другими компаниями из-за расходов, связанных со сменой поставщиков. Продажа ниже себестоимости может использоваться с тактической целью как первоначальный повод для начала разбирательства и таким образом способствовать дальнейшим заказам. Естественно, для обеспечения результативности данного метода необходимо наличие потенциального покупателя.

При резервных производственных возможностях

В случае наличия неиспользованных производственных мощностей увеличение объемов продаж может их поглотить и способствовать, таким образом, распределению общих постоянных расходов.

В целях достижения экономии в результате роста масштабов производства

Подобным образом продажа одного типа продукта по себестоимости или ниже себестоимости может намного увеличить общую покупательную способность поставщика, обеспечивая выгоду за счет масштаба в других областях, которые вполне компенсируют убытки.

Занижение уровня цен, рассчитанное на вытеснение конкурентов

Хотя занижение уровня цен, рассчитанное на вытеснение конкурентов, сложно доказать, оно является незаконным и влечет за собой строгие штрафы. На товары устанавливаются заниженные цены, чтобы таким образом получить конкурентное преимущество. Как только цель достигнута, цены снова повышаются.

Безнадежные долги и расходы

Некоторые специалисты утверждают, что продажа товаров и услуг – это самая простая часть бизнеса, в то время как получение денежных сумм является более сложной задачей. На самом деле продажа не будет считаться таковой до тех пор, пока товары и услуги не оплачены. Это может оказаться большой проблемой для мелких (и не очень мелких) поставщиков, которые работают только с несколькими крупными покупателями. Отсрочка крупных платежей может означать невозможность оплаты срочных счетов, что ведет к ниспадающей спирали долгов и, в конце концов, к прекращению деятельности поставщика. Мелкий или средний поставщик может оказаться перед выбором: отказаться от сотрудничества с крупным покупателем или продолжать его, так как поздняя выплата может привести к такому снижению объемов продаж, что даже возникнет вероятность разорения. Все, что в этих обстоятельствах может сделать поставщик, – это пообщаться с покупателями, обратиться к их порядочности и надеяться, что это произведет желаемый эффект. Были случаи, когда торговые организации, политики и государственные учреждения обращались с просьбой об издании законопроекта, который обязывал бы компании оплачивать счета вовремя, но пока их попытки не увенчались успехом.

Переуступка прав на взыскание долгов

Кредитор имеет возможность продать долги третьей стороне, то есть переуступить право на взыскание долгов в обмен на раннюю выплату по более низкой

цене (возможно, на 10–15% ниже). И тогда обязанность взимать деньги с поставщиков переходит к компании, которой переуступили право на взыскание долгов.

■ Покупатели и цены

В конечном итоге устанавливаемая цена должна быть привлекательной для покупателя. Если товар или услуга считаются не соответствующими установленной цене, они не будут приобретены. Известно, что B2B-рынки делятся на сегменты по отраслям и отдельным покупателям. Жизненно необходимым является непрерывность общения, чтобы находить возможности изменения преимуществ и предлагать соответствующие товары для разрешения проблем (см. рис. 7.4).

Ценообразование для разных сегментов рынка

На B2B-рынках различные покупательские сегменты будут использовать разнообразные преимущества предлагаемых товаров. Это особенно характерно для отдельных организаций в пределах покупательских сегментов, что позволяет поставщику взимать различные цены в зависимости от требуемой дополнительной ценности. Для определения желаемых преимуществ и ценовых ожиданий необходимо проводить маркетинговые исследования. В этом случае могут быть рассчитаны расходы на общий пакет товара и установлены цены. Значимость цены будет варьироваться от покупателя к покупателю и от сегмента к сегменту. Предложение покупателю именно тех преимуществ, которые ему нужны, сдвинет акцент с цены и сопутствующей коммодитизации товара. В целом цена на B2B-рынке менее важна, чем на B2C.

Внешние силы

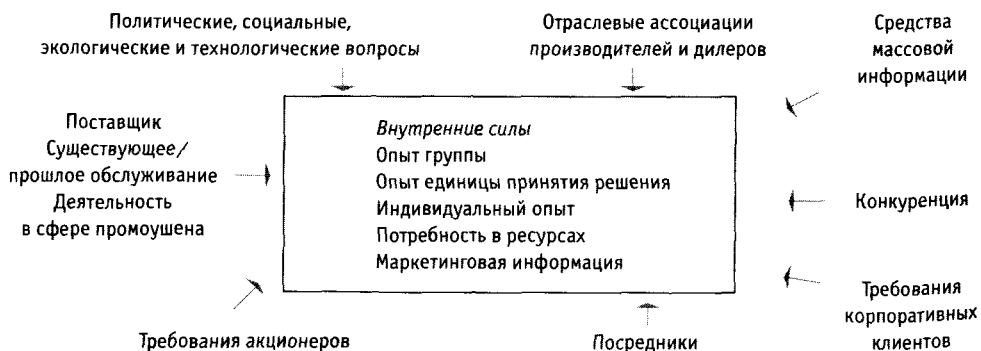


Рис. 7.4. Силы, формирующие восприятие ценности покупателем

B2B-рынки

На B2B-рынках преимущества, которые требует покупатель от товаров и услуг, могут варьироваться в разных странах, отраслях и даже компаниях. Один и тот же коммерческий товар может использоваться многими различными способами в зависимости от необходимости. Расходы и взимаемые цены должны отражать как непосредственное, так и возможное значение товара при конечном использова-

нии. На этих рынках покупатели часто осуществляют тщательный анализ и сравнение цен. Покупатели всегда должны быть готовы предоставить необходимую информацию, иначе их профессионализм окажется под сомнением.

B2C-рынки

Потребности и желания на B2C-рынках также являются одним из основополагающих факторов, и покупателям часто предлагаются различные цены в зависимости от качества и уровня предлагаемых услуг. Хотя в основном это относится к большим сегментированным группам, чем к отдельным покупателям. Различия между товарами и соответствующие колебания цен также будут намного меньше, чем на B2B-рынках, где обсуждение необходимых характеристик услуги проходит на индивидуальном уровне. Покупатели на обоих рынках готовы платить больше за удобство, экономию времени и факторы снижения риска. Некоторые организации будут развивать узкоспециализированные рынки для использования этих преимуществ в своих интересах. Несмотря на то что цена имеет относительную важность, покупатели не склонны к проведению такого сложного сравнения цен, как на B2B-рынках.

Покупатели в государственном секторе рынка

Как и многие другие аспекты B2B-маркетинга, покупатели в государственном секторе и в меньшей степени в некоммерческом секторе должны будут оправдывать уплаченные цены перед многими заинтересованными сторонами, так как расходы, в конечном счете, будут возложены на налогоплательщиков. Это, возможно, будет означать, что затраты необходимо уточнять, разъяснять и делать доступными для публичной проверки. Надзорным органом, осуществляющим мониторинг всех государственных расходов в Соединенном Королевстве, является Комитет по вопросам расходования государственного бюджета.

■ Структура рынка и цена

Структуры рынка подробно рассматривались в главе 1, и каждая из них влияет на возможные цены. Далее речь пойдет о некоторых ранее упомянутых структурах рынка и об их влиянии на уровень цен:

- монополия;
- регулируемая монополия;
- олигополия;
- монополистическая конкуренция;
- свободная конкуренция;
- несовершенная конкуренция.

Цена и монопольные рынки

Деятельность государственных контролирующих органов делает количество монопольных рынков весьма ограниченным. Там, где действует монополия, возможно, благодаря наличию патента или доступа к новым технологиям (*Microsoft*), организация может контролировать либо цену, либо уровень спроса. Установление

высокой цены приведет к снижению спроса, установление низкой цены, наоборот, способствует росту спроса. Общественное возмущение, переходящее во всеобщий протест, и неприязненные отношения с общественностью – это, пожалуй, единственное препятствие завышению цен на монопольном рынке. Примером могут служить фармацевтические компании, которых посредством международного осуждения вынудили снизить стоимость препаратов для лечения СПИДа для стран третьего мира. Существуют также рынки только с одним покупателем, называемые монопсониями. Данные рынки действуют при таких же обстоятельствах, что и монопольные рынки, только там покупатель и продавец поменялись ролями.

Цена и рынки с регулируемой монополией

Известно, что многие прежние государственные монополии были проданы в частный сектор под контролем независимого регулятивного органа. Во многих случаях регулятивные органы (*OFWAT, OFGAS, OFCOM*) способны ограничивать рост цен в установленных пределах.

Цены и олигополии

Олигополии характеризуются наличием на рынке небольшого количества продавцов, предлагающих аналогичные товары и услуги. Ценовая конкуренция в олигополиях считается нецелесообразной, поскольку уменьшение цены одним из игроков побуждает других следовать его примеру. Это может спровоцировать ценовую войну, которая приведет к снижению цен и прибыли для всех организаций, но при этом преимуществ не получит ни одна из фирм. В данной ситуации участники автоматически принимают уровни цен, стараясь получить отличительное преимущество за счет неценовых методов конкурентной борьбы, связанных с добавленной стоимостью, например за счет укрепления корпоративного имиджа, инноваций и службы по работе с клиентами.

Для получения этих преимуществ на B2C-рынках обычно используются бренды продукции и мероприятия по стимулированию сбыта. На тех рынках, где присутствует лишь несколько крупных участников, всегда существует вероятность сговора относительно ценовых уровней. Несмотря на то что эти действия очень сложно доказать, они противоречат законодательству Великобритании и ЕС о конкуренции, и с нарушителей взимается крупная сумма штрафа, если существуют доказательства сговора. В международном масштабе предотвратить это явление гораздо сложнее, и, наверное, самым ярким примером является картель *ОПЕС*, созданный несколькими странами с целью поддержания цен на нефть и объемов производства нефти на согласованном уровне. Существуют рынки, называемые олигопсониями, на которых с продавцом сотрудничают лишь несколько основных покупателей. В таких случаях продавец не оказывает влияния на цены, поскольку такой рынок действует по тому же принципу, что и олигополия.

Цена и монополистическая конкуренция

Монополистическая конкуренция сходна с олигополией в том, что на рынке доминируют лишь несколько основных организаций. Однако отличие заключается

в существовании множества товаров – близких заменителей и, таким образом, спрос является эластичным, поэтому покупателям проще перейти к другому продавцу. Фирмы стараются дифференцировать свою продукцию за счет методов неценовой конкуренции, таких как фирменные знаки, присвоение товарам торговой марки, месторасположение, сервис и т. д. Такой тип рыночной структуры в большей степени преобладает на B2C, чем на B2B-рынках, где сети супермаркетов, к примеру *Tesco*, *Asda*, *Sainsbury* и *Safeway*, проводят дифференциацию с помощью маркетинговых мероприятий, связанных с добавленной стоимостью, а не с помощью ценовых методов. B2B-рынки носят международный характер и менее чувствительны к таким факторам эмоционального характера, как фирменные знаки и торговые марки.

Цена и свободная конкуренция

Как и монопольные рынки, B2B-рынки свободной, или чистой, конкуренции редко можно наблюдать на практике. Весьма немногие отрасли характеризуются наличием большого количества конкурентов, продающих одинаковые или подобные товары, между которыми покупатель не проводит различий. Это могут быть рынки таких товаров, как техника или основные минералы, но даже на этих рынках компании могут отличаться друг от друга с точки зрения качества, поставок, месторасположения и долгосрочных отношений, которые являются очень важными факторами на B2B-рынках, но имеют меньшую важность на B2C-рынках. На тех рынках, где присутствуют элементы свободной конкуренции, спрос является эластичным и покупатели могут легко менять продавцов и переходить от одной компании к другой. Таким образом, все продавцы лишь соглашаются с ценами, а не устанавливают их. Прибыли являются минимальными, а неэффективные продавцы будут вытеснены с рынка по причине слишком высоких расходов.

Цена и несовершенная конкуренция

Большинству рынков присущи характеристики всех вышеперечисленных типов, но существуют некоторые различия между отраслями. Размеры компании, финансовая стабильность, доступ к информации, расположение и другие обстоятельства обуславливают наличие локализованных компонентов монополии, олигополии и свободной конкуренции во многих отраслях и рынках.

Цена, государственный сектор и его влияние на коммерческие рынки

Цели ценообразования в государственном секторе уже обсуждались в этой главе, но будет целесообразным определить, насколько политика государства в сфере ценообразования может повлиять на коммерческие B2B-рынки. Поскольку целью государственных органов не является получение прибыли, они не испытывают такого же давления, как коммерческие компании. Таким образом, в обстоятельствах, при которых эти два сектора конкурируют между собой или один из секторов закупает продукцию другого, органы государственной власти обладают достаточной степенью власти для того, чтобы диктовать уровень цен для всей отрасли. Аналогично при заимствовании денежных средств на открытом рынке правитель-

ство будет оказывать значительные влияния на кредитные ставки как в краткосрочном, так и в длительном периоде.

■ Цена и уровни спроса

В предыдущей главе уже шла речь о спросе. Без сомнения, уровень спроса оказывает влияние на цены, устанавливаемые компаниями на товары и услуги. Согласно основным экономическим принципам высокий уровень спроса ведет к повышению цен, а низкий уровень спроса – к их понижению. Сложность для разработчика маркетинговых стратегий заключается в прогнозировании уровня спроса для различных уровней цен. Целевой доход зависит как от количества, так и от цены проданных товаров. Используя концепцию временной стоимости, маркетолог должен оценить различные уровни объема продаж за определенный период времени. При этом необходимо принимать во внимание колебания спроса на различных этапах жизненного цикла товара, а также различия в устанавливаемых ценах.

Уровни спроса и изменения цен на B2B-рынке являются более волатильными (неустойчивыми), чем на B2C-рынке. В некоторых случаях цены на B2B-рынках не могут быть изменены после заключения контрактов, и поэтому с колебаниями спроса и предложения приходится смириться, по крайней мере, на некоторое время. Однако, как правило, влияние изменений спроса и цен на многие товары и услуги на B2B-рынках распространяется крайне быстро. В некоторых случаях цены на запасные части оказывают незначительное влияние на общую цену, а цена не вызывает ощутимых изменений цены продажи для покупателя.

Некоторые B2B-рынки характеризуются узким ассортиментом товаров и незначительной способностью амортизировать повышения цен, особенно если маржа прибыли является низкой. Цены на товары широкого потребления также могут быть чрезвычайно волатильными, таким образом, в конце логистической цепи цена может быстро изменяться. На B2C-рынках спрос является более стабильным, и уменьшение или увеличение потребности в товарах и услугах в крупных сегментах рынка происходит за довольно длительный период времени. Часто повышение цен более легко амортизируется поэтапно, при движении от одного звена логистической цепи к другому, до точек розничной торговли. Конкуренция, товары-заменители, реклама и падение потребительского спроса представляют собой факторы, которые также усложняют перенос эффекта повышения цен на конечного потребителя. Удачная ценовая стратегия должна содержать указания, как другим участникам рынка следует реагировать на повышение или понижение цен. Несмотря на то что невозможно предвидеть все случайности, организация может по крайней мере составить приблизительные планы на случай непредвиденных обстоятельств.

■ Реакция потребителей на ценообразование

Конкуренты на B2B-рынках будут оказывать неизбежное влияние на рыночное ценообразование, и организации должны располагать как можно большим количеством информации о структуре цен и расходов, а также о стратегических

целях других игроков на рынке. Таким образом, можно предвидеть реакцию конкурентов на изменения цен. Эту информацию возможно почерпнуть из разговоров продавцов, жалоб покупателей и ежегодных отчетов и публичных заявлений. Информированные маркетологи также должны уметь исследовать и оценивать конкурентное поведение и делать реалистичные выводы относительно ценообразования, стратегий расходов и целей.

Виды конкурентного поведения в различных структурах рынка уже обсуждались ранее, и безопасно будет предположить, что на любом из конкурентных рынков изменение цен одной фирмой вызовет определенную реакцию у другой фирмы. Эта реакция зависит от таких факторов, как значение сегмента, направление и величина изменения цены и способность конкурента реагировать каким-либо образом. Лидеры рынка стремятся к сохранению этой позиции, и ценовая атака со стороны других участников приведет к ответному изменению цен в той же или даже в большей степени. В некоторых ситуациях компания должна быть готова понести убытки в целях сохранения статус-кво.

■ Цены и роль законодательства на B2B-рынках

Несмотря на стремление уменьшить активность законодателей, объем операций и бюрократии, препятствующих свободному обращению товаров и услуг как внутри страны, так и в масштабах Европейского союза, количество законодательных актов, призванных прекратить деятельность в сфере ценообразования, направленную на снижение конкуренции, все возрастает.

Законодательство о ценообразовании, направленном на снижение конкуренции

Как на B2B-рынке, так и на B2C существуют законодательные акты, контролирующие движение цен. В крайних случаях министр торговли и промышленности, управление добросовестной конкуренции и регулятивные органы надзора передают дела на рассмотрение Комиссии по конкуренции, которая может прийти к выводу, что изменения цен являются необоснованными и могут вызвать политические, социальные и экономические сложности. Любая компания, у которой имеются проблемы, связанные с ценой и спросом, может обратиться в управление добросовестной конкуренции, существующее в той или иной форме в большинстве развитых стран. Проводится расследование, и если будут найдены доказательства таких правонарушений, как ценовой сговор, фиксация цены, ценообразование, носящее несправедливый и дискриминационный характер и т. д., то дело передается комиссии по конкуренции, которая может издать распоряжение прекратить подобную практику, а в крайних случаях – применять крупные штрафы.

Компании ищут способы обойти законодательство. Разрабатываются изоцированные способы передачи информации о ценах, посредством которых компании делятся друг с другом своими стратегиями в сфере ценообразования без явных доказательств организации сговора и без нарушения законодательства. Так, например, если компания делает заявление в прессе о необходимости общего повышения цен, то конкуренты могут сделать соответствующие выводы о ее намерениях.

Ценообразование и политика доходов

Иногда в период высокой инфляции правительство принимает ценовое законодательство, ограничивающее размер общего увеличения цен (и часто доходов). Такие меры редко производят желательный эффект, поскольку факторы предложения и спроса способствуют развитию двух рынков: официального рынка, где цены не выходят за рамки, установленные правительством, но вызывают дефицит товаров, и неофициального, или черного рынка, где цены являются более высокими, а товары – более доступными.

Субсидии

Некоторые страны субсидируют цены определенных основных товаров широкого потребления, таких как хлеб, рис и молоко, для защиты слоев населения с низким уровнем доходов. Поставщикам предлагают гарантированные цены, а продукты затем продаются по сниженным ценам. Правительство компенсирует разницу в цене. Правительства большинства стран выступают против конкуренции, за исключением случаев защиты развивающихся отраслей, и стараются уменьшить и в конечном итоге ликвидировать субсидии. Как и стоило ожидать, это неблагоприятное явление для той части населения, которая получает субсидии, но вполне приветствуется теми, кто получателями субсидий не является и считает их несправедливой мерой.

Пример 7.2.

Комиссия по конкуренции (www.competition-commission.org.uk)

Эта комиссия выполняет две основные функции: во-первых, осуществление запросов по делам, передаваемым ей другими британскими органами власти по вопросам конкуренции, монополии, слияний и экономического регулирования коммунальных предприятий; во-вторых, недавно учрежденные апелляционные суды выслушивают апелляции по решениям генерального директора управления добросовестной конкуренции, а также органов управления коммунальными предприятиями относительно нарушений положений закона, касающихся соглашений по снижению конкуренции и злоупотребления доминирующей рыночной позицией. Она обладает полномочиями оштрафовать нарушителей на сумму, составляющую до 10% от их оборота.

Пример 7.3.

Исследование Комиссии по конкуренции

В марте 2002 года Управление гражданской авиации (CAA) (орган, занимающийся регулированием авиационного бизнеса) обратилось к Комиссии по конкуренции с просьбой провести исследование и составить отчет о максимальном размере платы, которая могла бы взиматься в течение пяти лет начиная с 1 апреля 2003 года. Это исследование проводилось в отношении трех лондонских аэропортов, принадлежащих компании BAA plc, а именно Хитроу, Гэтвик и Стэнстед, и касалось оплаты посадки и парковки самолетов и платы, взимаемой с пассажиров. Также в отчете требовалось указать, наносила ли

деятельность какого-либо из этих аэропортов ущерб интересам общественности с момента проведения последнего исследования в 1995 году.

Европейская комиссия по конкуренции действует во всей Европе, а Федеральная торговая комиссия функционирует в США. Многие другие комиссии действуют в некоторых странах по всему миру, обладая такими же или схожими полномочиями.

Национальное финансово-ревизионное управление Великобритании

Национальное финансово-ревизионное управление Великобритании представляет собой независимый орган контроля государственных расходов. Данная организация, численность персонала которой составляет 750 человек, осуществляет контроль над расходами в размере свыше 600 млрд фунтов стерлингов от имени парламента. Она проверяет счета правительственных департаментов и органов, а также множества других государственных организаций и составляет отчет парламенту по вопросам экономичности, производительности и эффективности использования правительственными органами государственных средств. Цель ее деятельности заключается в сбережении миллионов фунтов стерлингов для налогоплательщиков ежегодно.

Часть 3 Другие аспекты ценообразования в B2B-маркетинге

В части 3 мы рассмотрим некоторые другие аспекты, оказывающие влияние на расходы и ценообразование, а именно:

1. цена и понятие эластичности;
2. переговоры о ценах;
3. интернет и его влияние на ценообразование;
4. цена и мировые рынки;
5. стратегические и тактические методы, используемые в ценообразовании.

■ Цена и понятие эластичности

Понятие эластичного и неэластичного спроса на товар является важным для маркетологов как на B2C-, так и на B2B-рынке, поскольку оно влияет на их способность снижать или повышать цену на товар и таким образом увеличивать объем продаж и прибыль. Нецелесообразно увеличивать цену товара на 10% в надежде получить прибыль, а затем обнаружить, что спрос уменьшился на 50%. Уменьшение цены на 10% также принесет разочарование, если оно не приведет к увеличению объема продаж. В обоих случаях результатом будет потеря прибыли. Однако если уменьшение прибыли на 10% приведет к увеличению объема продаж на 50%, то прибыль возрастет как вследствие увеличения количества проданных товаров, так и в результате уменьшения расходов за счет большей экономии от масштаба. Таким образом, эластичность спроса обозначает процентное изменение объема спро-

са в зависимости от процентного изменения цены. В некоторых случаях может быть целесообразной отсрочка повышения цены, если сегмент рынка является эластичным по цене. Несмотря на уменьшение прибыли, это может компенсироваться временным увеличением объема и, возможно, увеличением доли рынка в долгосрочной перспективе.

Ценовая эластичность на различных видах рынка

На B2B-рынке ценовая эластичность спроса может быть различной для разных сегментов, а также для отдельных покупателей в зависимости от многих факторов, включая следующие:

- Ценность, которую данный товар или услуга представляет для покупателя (товар широкого потребления или высококачественная продукция).
- Важность компонента в структуре затрат покупателя.
- Имеющаяся в наличии информация о других товарах и ценах.
- Расходы, связанные со сменой поставщика.
- Риски, связанные со сменой поставщика.
- Способность передавать обязанность по оплате издержек.
- Степень конкуренции.
- Наличие товаров-заменителей как в краткосрочном, так и в долгосрочном периоде.

Ценовая эластичность на B2C-рынке

Концепция ценовой эластичности спроса также является важной для B2C-рынка. Несмотря на существующее сходство с B2B-рынком, имеются незначительные различия, включая следующие:

- Сумма дохода, находящегося в распоряжении потребителя.
- Основная потребность в товаре.
- Важность товара для людей, ведущих определенный образ жизни, и наличие товаров-заменителей (например бензин)
- Наличие брендов-заменителей; потребители, как правило, приобретают товары приемлемых брендов.
- Формирование лояльности к бренду. Реклама и глобальный брендинг могут создать чувство уникальности, апеллирующее к эмоциям покупателей, и за счет этого обеспечить большую неэластичность.
- Расходы, связанные со сменой поставщика, являются менее значительными, чем на B2B-рынке, и потребителю относительно проще перейти от одного розничного торговца к другому и от одного товара к другому, поскольку в наличии имеются товары-заменители.

Существование крупнейших сегментов рынка может привести к значительным изменениям объема продаж товаров, характеризующихся эластичным спросом, или увеличить прибыль от продажи товаров неэластичного спроса. Снизив цены и приняв более низкий размер прибыли (что нашло свое отражение в слогане «Создавай изобилие и продавай подешевле»), группа супермаркетов *Tesco* полу-

чила возможность значительно увеличить объем продаж. Это привело к усилению покупательной способности за счет экономии от масштаба, к увеличению клиентской базы и ускорению оборота товаров, что позволило этой компании стать самым крупным и самым прибыльным продавцом продуктов питания в Великобритании.

■ Переговоры о цене

Вы получаете не то, чего заслуживаете, а то, о чем договариваетесь.

Неизвестный автор

На многих рынках, особенно на рынках товаров низкой стоимости или широкого потребления, цена представляет собой непрерывный процесс переговоров. Цены изменяются в различных направлениях в соответствии с уровнем спроса и предложения, дополнительными предлагаемыми преимуществами и позицией власти на рынке. В других ситуациях переговоры о ценах проводятся в рамках заключения договоров, и тогда их значимость повышается благодаря связанным с этим обязательствам. Некоторые процессы обмена происходят с участием существующих клиентов, некоторые – с участием новых. В каждом случае стратегия переговоров может отличаться от других, и для достижения наиболее профессионального подхода необходимо усовершенствовать навыки межличностного общения. Ниже рассмотрены два основных подхода: подход с позиции сотрудничества и с позиции противостояния.

Подходы с позиции сотрудничества или с позиции противостояния

С течением времени выделились два четких подхода к проведению переговоров о цене между покупателем и продавцом в сфере B2B. В прошлом доминировал подход с позиций противостояния, когда покупатель и продавец рассматривали друг друга в качестве противоположных сторон, покупатель пытался купить что-то по самой низкой цене, тогда как продавец стремился сбывать товар по самой высокой. В этом случае переговоры включали обсуждение объемов, запрашиваемых льгот, условий поставки и т.д. Представители обеих сторон, договариваясь о цене, не всегда были искренними. Соглашение в результате может быть выгодным для обеих сторон (каждая сторона выигрывает) или же более выгодным для одной из сторон (одна из сторон является победителем, другая – проигравшим). При подходе с позиций противостояния каждая встреча является новым раундом переговоров, тогда весь процесс начинается сначала.

Стратегическое ценообразование, основанное на сотрудничестве

Несмотря на то что некоторых покупателей вполне устраивает принцип противостояния в процессе переговоров, многие в настоящее время предпочитают традиционные методы продаж, воздействия и приемов, отказавшись от метода противостояния, считая его неэффективным, затратным, а также методом, который не позволяет в полной мере использовать квалификацию и ресурсы продавца и покупателя. В данное время на многих рынках B2B наблюдается переход к со-

трудничеству как принципу ценообразования, поскольку этот принцип является залогом формирования долгосрочных отношений, предполагающих обсуждение цены и затрат параллельно с другими важными факторами, такими как получение конкурентного преимущества и удовлетворение запросов потребителей.

В предыдущих главах мы обсудили возрастающий уровень отношений в логистической цепочке, когда поставщики и покупатели работают вместе для повышения эффективности, создавая дополнительную ценность для покупателя на каждой стадии. Ценообразование является основной частью решений, связанных со стратегическим и текущим ценообразованием, поэтому покупателю и продавцу необходимо часто обсуждать и принимать решения по данному вопросу. Именно здесь соотношение власти часто диктует цены. Процесс переговоров может быть демократичным и сбалансированным, если обе стороны участвуют в ценообразовании, или же предполагающим участие одного партнера (обычно это крупный покупатель, автократически указывающий другой стороне, мелкому зависимому поставщику, цену, которую он готов заплатить).

Более компетентный и осведомленный покупатель правильно оценит расходы и прибыль продавца, сделает их предметом благожелательного обсуждения, с тем чтобы обе стороны получили выигрышный план ценообразования. Соглашения по ценообразованию могут заключаться на будущий год с возможностью перезаключения в конце данного периода. Таким образом, вырабатывается лояльность, которая приводит к взаимовыгодному сотрудничеству.

Переговоры о ценах в B2B

Многие организации B2B имеют четкую политику ценообразования и каталоги с установленными ценами на весь ассортимент продукции, однако это относится не ко всем компаниям. Если на товар нет фиксированных цен, тогда они устанавливаются посредством переговоров. Ранее мы отмечали, как может варьироваться цена в зависимости от запрашиваемых льгот, но она также может варьироваться в зависимости от таких факторов, как срок действия контракта (если таковой имеется), необходимые объемы товара, условия поставки, методы платежей, а также соотношение сил и партнерские отношения между компаниями, ведущими переговоры. Цена, которая по сути зависит от предлагаемых товаров и услуг B2B, а также от конъюнктуры рынка, всегда может в какой-то мере быть предметом переговоров ввиду фигурирования крупных сумм и постоянного давления по соотношению затрат и эффективности в логистической цепочке. Чем больше стоимость обсуждаемой сделки, тем выше будет ранг участвующих в переговорах менеджеров по сбыту, поскольку ни одна организация не захочет заключить долгосрочный невыгодный контракт.

Переговоры о ценах в B2C

Ценообразование на рынках B2C является менее открытым для переговоров. Готовые товары определенной торговой марки, которые продаются розничным торговцам, оставляют мало возможностей для переговоров о ценах, поскольку у установившихся производителей существуют четкие объемы скидок, которые

вычисляются из ориентировочной отпускной цены. Это, конечно, не значит, что розничным торговцам не предлагаются сниженные цены, например за дополнительные объемы заказов устаревших продуктов. Независимые розничные торговцы зачастую объединяются в добровольные группы заказчиков, чтобы осуществлять крупные групповые заказы и покупать по более выгодным ценам.

Несмотря на то что потребителей консультируют об уровнях ценообразования на рынках B2C посредством проведения количественного и качественного исследования, это происходит на поверхностном уровне. В основном у конечных потребителей есть очень мало пространства для маневров по ценообразованию, им приходится принимать запрашиваемую цену на большую часть товаров. Они могут приобрести что-либо по более выгодной цене, только если они объединяются.

■ Интернет и его влияние на ценообразование

На протяжении многих лет компании постоянно использовали переговоры и бартер. Современная экономика характеризуется возникновением массового производства и расширенных цепей дистрибуции, в результате чего стало непрактичным вести переговоры индивидуально с каждым покупателем. Для управления возросшими объемами и ассортиментом товаров, распространяемым в обширных географических регионах, возникла необходимость установления фиксированных цен.

Создание Интернета и электронной торговли существенно повлияло на политику ценообразования товаров и услуг. Стало применяться более гибкое ценообразование, основанное на характеристиках покупателя или же на спросе и предложении.

Этот переход от фиксированного ценообразования к динамичному в электронной торговле был обусловлен двумя тенденциями. Во-первых, Интернет сократил операционные издержки, которые были присущи динамичному ценообразованию, устранив необходимость физического присутствия людей на рынке. Издержки от инфляции, связанные с отвлечением ресурсов в сферу постоянного наблюдения за ценами, также значительно сократились. Если в физическом мире изменение цены предполагает огромные затраты, издержки на аналогичное мероприятие в электронной торговле заключаются только в обновлении базы данных.

Во-вторых, возросли изменчивость цен и непостоянство спроса, Интернет увеличил количество покупателей и конкурентов, а также объемы и своевременность информации. Кроме того, гибкое ценообразование привело к повышению изменчивости цен. Компании полагают, что использование единой фиксированной цены на изменчивых интернет-рынках зачастую бывает неэффективным и невыгодным.

Интернет и установление дифференцированных цен

Электронные рынки могут сократить затраты покупателей, связанные с получением информации о ценах и предложениях альтернативных поставщиков. Они так-

же могут сократить затраты этих поставщиков на донесение покупателям информации о ценах и характеристиках товара. Это влияет на экономическую эффективность затрат, связанных с поиском, у покупателей, а также на их способность найти подходящих продавцов. Первым шагом в этом направлении стали электронные каталоги. За последние несколько лет компании разместили каталоги своей продукции в сети, чтобы обеспечить к ним широкий доступ. Большая часть электронных каталогов состоит из фиксированных предложений в виде списков с фиксированными ценами. Серверы поиска позволяют покупателю легко сравнивать эти предложения, поэтому поставщик должен постоянно обновлять цены на стандартизированные товары, если он желает остаться в бизнесе. Эта проблема не будет такой острой, если будут предложены особенные льготы и услуги.

Пример 7.4

Ценообразование в Интернете

Организации B2B, которые привлекают внимание антимонопольных комитетов, представляют собой совместные предприятия участников определенной отрасли, созданные для покупки или продажи через Интернет. Федеральная торговая комиссия изучила новое совместное предприятие компаний *General Motors, Ford, Daimler-Chrysler, Renault и Nissan*, целью создания которого являлось предоставление услуг фирмам в логистической цепочке автомобилей. Данные компании, конечно же, являются крупнейшими производителями автомобилей в мире и конкурируют по продажам. А созданная ими организация должна облегчить закупку запасов. Ценообразование – это антимонопольная проблема, которую чаще всего соотносят с созданием совместного предприятия. Если бы каждый участник мог назначить свои индивидуальные цены и свободно вести переговоры по ценам с определенными покупателями (к примеру «ценообразование офф-лайн»), тогда, возможно, не возникла бы проблема фиксированных цен. Любые ограничения в ценообразовании могут вызывать проблемы. Например, предприятие B2B, где установлены ограничения для участников в плане изменения цены или же установлены единые цены, практически нарушает антимонопольный закон. Кроме того, кооперативное предприятие B2B, которое ограничило условия кредитования или привело к бойкотированию некоторыми из его членов определенных поставщиков, также столкнется с серьезными антимонопольными проблемами. Участники совместных предприятий B2B должны понимать, что в соответствии с антимонопольным законодательством все участники нелегитимного сговора могут понести равную ответственность, даже если они активно не участвовали в определенных транзакциях.

(IT) Информационные технологии, компьютерное программное обеспечение и его влияние на ценообразование

Как и во всех сферах бизнеса, технология в последнее время прочно закрепилась как значимая часть процесса ценообразования. Система маркетинговой информации должна быть организована так, чтобы было возможно легко предоставить покупателям и на рынки информацию, относящуюся к прошлой, настоящей или

будущей деятельности. При помощи специального программного обеспечения также возможно определить эластичность спроса, смоделировать продажи, которые будут осуществляться в разных ценовых категориях. Программное обеспечение позволит пользователям быстро отслеживать изменения цен, а также увидеть, как изменения повлияли на затраты, движение товара и уровень прибыли. Могут быть созданы модели, отражающие ситуацию на всем рынке, с тем чтобы все реакции на изменения цен можно было измерить и оценить. Можно рассматривать конкурентов, покупателей, спрос в целом как индивидуально, так и в группе, а также делать прогнозы на будущее. Компьютерное моделирование позволяет создавать стратегии ценообразования, направленные против конкурентов в определенной экономической зоне, а также измерять потенциальную чистую прибыль стратегии. Из этого можно рассчитать затраты, продажи и плановые нормы прибыли всей организации.

■ Цена и мировой рынок

Международным и всемирным поставщикам приходится устанавливать цены на свои товары не только в своей стране, но и за рубежом. Возникает вопрос по поводу того, как это осуществить: сосредоточить принятие решения маркетинговой формулы в головном офисе или же позволить, чтобы некоторые из этих решений принимались в отдельно взятых странах. Эта проблема постоянно возникает для рынков B2B и B2C, и мы обсудим ее более подробно в следующей главе. Если затраты и политика ценообразования контролируются, тогда можно создать четкий мониторинг и контроль. Однако это не дает возможности менеджерам по маркетингу учесть локальные факторы, которые влияют на затраты и цены портфеля продукции. Эти факторы включают следующее:

- Уровень жизни отличается в разных странах, поэтому разумная цена в одной стране покажется непомерной для другой.
- Если производство осуществляется в стране создания организации, определенный уровень производственных затрат будет диктовать цену вне зависимости от того, где продаются товары. Это способствовало тому, что многие компании организовали аутсорсинговое производство в странах, где производственные затраты ниже.
- В зависимости от традиций или бытующей практики цены на рынке разных стран могут быть выше или ниже, чем на местном рынке продавца.
- Аналогичным образом особенности культуры могут влиять на то, как идут переговоры о ценах, достигается соглашение и осуществляется оплата.
- Если производство осуществляется в стране на периферии, где будут продаваться товары, а не в стране, где была основана организация, затраты, скорее всего, будут меньше, а цены, соответственно, ниже.
- При колебаниях курсов валют изменения цен могут вызвать беспокойство покупателя и потерю продаж, если товары станут неконкурентными. Долгосрочные контракты и/или использование универсальной валюты, такой как евро, могут

помочь избежать этого. Трансфертное ценообразование* у всемирных компаний может способствовать перенесению затрат и прибылей в самые подходящие и выгодные страны.

- Несмотря на то что страны организуют крупные торговые блоки в стремлении создать равные маркетинговые условия, законодательство, нормы налогообложения, субсидии и барьеры для выхода на рынок все равно различны для разных стран. Эти факторы влияют на цены, которые устанавливаются на товары.

Ценообразование и соотношение сил

Все отношения в большей или меньшей степени являются соотношением сил. Не являются исключением и отношения между покупателем и продавцом на рынках B2B. В большинстве случаев крупная и сильная организация-покупатель может диктовать стоимость и цены там, где существует какая-либо конкуренция поставщиков. Ответственная организация-покупатель захочет построить продуктивные отношения с поставщиками и обсудить цены, которые позволят партнерству развиваться и процветать, а также обеспечит поставку качественных товаров и услуг. Другие организации не настолько ответственны и требуют от поставщиков установления низких цен, вынуждая продавца значительно урезать издержки. Это приводит к появлению таких печально известных примеров, когда производители в развивающихся странах платят крайне низкую зарплату сотрудникам, вынуждают людей работать в несоответствующих условиях и используют детский труд. В некоторых случаях гневный протест поставщика против аморальности и возможность создания отрицательной репутации побуждали покупателей пересмотреть свои отношения с поставщиками.

■ Стратегические и тактические методы ценообразования

Необходимо учитывать факторы, влияющие на цену конкретного товара, и выбрать соответствующие методы. Как на стратегическом, так и на тактическом уровнях существует большое количество таких методов, и о них пойдет речь далее:

- ценообразование методом «издержки плюс фиксированная прибыль»;
- ценообразование на основе текущего уровня цен;
- ценообразование по принципу безубыточности и целевого дохода/прибыли;

* Под трансфертным ценообразованием понимают реализацию товаров или услуг в рамках группы связанных между собой лиц по ценам, отличным от рыночных. Цели при этом могут быть различными. Во-первых, трансфертное ценообразование – важный механизм перераспределения финансовых ресурсов в рамках интегрированных структур (холдингов). Так, производственная или добывающая компания холдинга может реализовывать продукцию сбытовой компании того же холдинга по внутренним (низким) ценам; сбытовая компания затем занимается реализацией товара конечным потребителям по рыночным (более высоким) ценам. В результате финансовые ресурсы концентрируются в едином центре прибыли (сбытовой компании) и затем могут перераспределяться в соответствии с потребностями холдинга в целом. Во-вторых, трансфертное ценообразование может использоваться для минимизации налогообложения. Если центр прибыли (сбытовая компания в приведенном примере) пользуется теми или иными налоговыми льготами, общая налоговая нагрузка на холдинг в целом снижается. – *Примеч. ред.*

- ценообразование по принципу «что выдержит рынок»;
- ценообразование, ориентированное на спрос потребителей.

Тактические, или вторичные, методы включают:

- психологическое ценообразование;
- ценообразование в сфере лизинга;
- ценообразование на основе закрытых торгов;
- ценообразование на основе открытых торгов;
- аукционное ценообразование;
- бартер;
- взаимное соглашение.

Ценообразование методом «издержки плюс фиксированная прибыль»

Этот метод ценообразования наиболее привлекателен из-за его очевидной простоты и возможности применения как на B2B-, так и на B2C-рынках. Стоимость стратегического коммерческого подразделения (СКП), например товара или услуги, составляется путем приписывания части постоянных затрат каждому продукту (более точного результата поможет достичь использование центров расходов и прибыли, а также ABC-калькуляции) и прибавлением ее к переменным затратам. Это и составляет конечную себестоимость каждого СКП. Потом к общей себестоимости прибавляется желаемый процент прибыли, в результате получается ожидаемая продажная цена. И хотя очень важно в целях планирования и контроля знать по возможности общую себестоимость всех разработанных СКП, в эти рассуждения все же вкралась ошибка. Она заключается в том, что, определив общую себестоимость, менеджеру по продукции остается только добавить к ней желаемую наценку для получения цены продажи и выпустить товар на рынок.

В этом случае не учитывается тот факт, что конкурирующая компания может продавать такой же продукт по более низким ценам благодаря большей производительности или готовности работать с меньшими наценками. Подобным образом покупатели могут не захотеть покупать товар по назначенной цене, так как у них есть возможность обойтись без этого товара, купить продукт-заменитель или приобрести этот же товар у конкурентов по более низкой цене. Этот метод ценообразования целесообразен в случае высокого спроса или на монопольном или олигопольном рынках.

Ценообразование методом «издержки плюс фиксированная прибыль» на B2B-рынке

Ценообразование методом «издержки плюс фиксированная прибыль» действует на B2B-рынке при следующих условиях:

- когда предлагаемые преимущества специализированы и/или комплексны;
- при отсутствии товаров-заменителей;
- на монопольном или олигопольном рынках;
- когда существует высокий спрос;
- когда политика расходов и политика ценообразования были согласованы между покупателями и продавцами.

Ценообразование на основе текущего уровня цен

Во многих отраслях как в B2B-, так и в B2C-сферах структура рынка определяет общий уровень цен. На нерегулируемом монопольном рынке может быть установлена почти любая цена с учетом соотношения между прибылью и продажами. В противоположной ситуации – в условиях совершенной конкуренции – цена определяется взаимодействием предложения и спроса и находится вне контроля организации. Тем не менее многие компании устанавливают цены, находясь между этими двумя крайностями.

Используя метод ценообразования на основе текущего уровня цен, компания будет устанавливать цены с учетом уже существующего уровня на данном рынке. Эти уровни цен могли сформироваться на основе соглашения по договоренности, ценовых и доходных потребностей, покупательского спроса либо взаимодействия с конкурентным рынком. Разрабатываются различные ценовые категории, направленные на разные целевые группы. Компания, выпускающая на рынок новый товар, установит цену и будет конкурировать с другими компаниями в рамках этих ценовых категорий (либо уровней цен).

Преимуществом этого метода ценообразования является тот факт, что компании не нужно самой определять цену, так как на рынке уже установлены ценовые параметры. Это особенно полезно в случае, когда текущий уровень цен позволяет увеличить чистую прибыль благодаря невысокой конкуренции и/или сосредоточенности в большей степени на дополнительной ценности, чем на цене (олигополия?). Ни одна компания не заинтересована в обострении ситуации, обусловленной снижением цены и, возможно, влекущей ценовую борьбу и нисходящую спираль.

Недостатком метода ценообразования на основе текущего уровня цен является то, что он может привести к самодовольству и непродуктивности. Почти каждый рынок в настоящее время открыт для вторжения новых конкурентов, готовых игнорировать обычаи и традиции, устанавливая цены на основе более низких расходов либо предлагая более инновационные товары по тем же ценам и, таким образом, постепенно захватывая долю рынка. В особенности это касается сферы B2B, где товары и услуги зачастую направлены на узкие или специализированные рынки.

Ценообразование по принципу безубыточности и целевого дохода/прибыли

Некоторые предприятия и в B2B-, и в B2C-сферах назначают цену на товар, чтобы работать на уровне самоокупаемости (покрывать как постоянные, так и переменные затраты) или достичь целевых доходов в течение определенного периода времени. Если назначается высокая цена, затраты окупаются быстрее, и наоборот, когда назначается низкая цена, процесс окупаемости общих затрат длится дольше. Причиной этому могут быть кредиторы, которые устанавливают временные рамки в отношении периода окупаемости инвестиций и достижения целевых показателей прибыли, что влечет за собой необходимость соответствия взимаемых цен согласованным целям дохода/прибыли. Разумеется, возможность сделать это будет зависеть от факторов, рассмотренных ранее.

Ценообразование по принципу «что выдержит рынок»

Ценообразование по принципу «что выдержит рынок» подразумевает использование таких рыночных показателей, как недостаточность предложения, дефицитность или уникальность товара, и установление той максимальной цены на товар, которую покупатель готов заплатить.

На первый взгляд этот метод кажется очень привлекательным, так как, применяя его, можно достичь большой прибыли. Но здесь нужно быть осторожным. Бывают моменты, когда может быть установлена высокая цена и покупателю ничего другого не остается, как заплатить. В случае, если компонент представляет собой небольшую часть конечного изделия, это не обязательно вызовет сложности на В2В-рынках. Возникают ситуации, когда в связи с такой политикой растет недовольство, которое влечет за собой длительные пагубные последствия, и тогда покупатель может уйти к конкуренту при первой же возможности.

Ценообразование, ориентированное на спрос потребителя

Если бы при ценообразовании использовался маркетинговый подход, устанавливалась бы та цена, которую покупатель может и готов заплатить. Эту цену можно узнать, используя маркетинговые исследования. Цена может варьировать от одного сегмента рынка к другому в зависимости от многих преимуществ, которые добавляются к товарам либо услугам. Преимущества, предлагаемые другими, и общие цены, традиционно взимаемые на рынке, будут определять степень ожиданий покупателей относительно тех преимуществ, которые можно получить на каждом конкретном ценовом уровне (см. рис. 7.5).

■ Тактические, или вторичные, методы ценообразования

Психологическое ценообразование

Несмотря на то что иногда психологическое ценообразование, например цена в 999,99 фунта вместо 1000, может казаться привлекательным методом на В2В-рынках, все же это явление более характерно для В2С-рынков. Происходит это в силу слишком больших различий между причинами совершения покупки на этих двух рынках, которые ранее неоднократно обсуждались в книге.

Ценообразование в сфере лизинга

Лизинг позволяет предприятиям пользоваться дорогостоящими товарами и услугами на протяжении долгого времени вместо того, чтобы сразу вкладывать большую сумму на немедленную покупку. Выплаты производятся частями в течение оговоренного периода времени и могут включать расходы на эксплуатацию, техническое обслуживание и ремонт. По окончании периода действия лизинга товар можно приобрести по текущей цене на рынке. За последние десятилетия использование лизинга на В2В-рынках возросло и используется по отношению ко всем В2В-товарам и услугам. Лизинг постепенно начинают применять и на В2С-рынках, например при покупке автомобиля, но пока это не носит систематического характера.

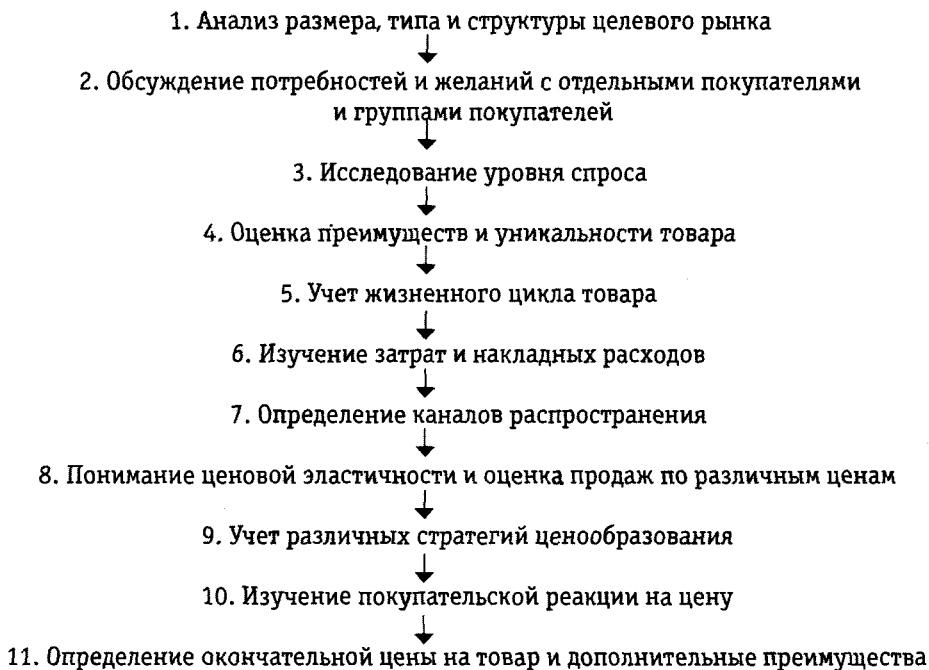


Рис. 7.5. Факторы, которые необходимо учитывать, устанавливая окончательную цену на B2B-рынке

Ценообразование на основе закрытых торгов

При использовании метода ценообразования на основе закрытых торгов поставщик указывает цену и предоставляет описание уровня преимуществ, предлагаемых покупателю при покупке того или иного товара или услуги. Обычно (хотя и не всегда) контракт заключают с поставщиками, которые предлагают самую низкую цену. Зачастую только небольшому количеству поставщиков (шести или семи), чьи кандидатуры были заранее рассмотрены и внесены в список приемлемых вариантов, разрешается подавать заявку. Заявки на участие в тендере, как правило, выполняются в письменной форме (либо в наше время по Интернету), и поставщики не информированы о ценах, назначенных соперниками. Были случаи, когда конкурирующие поставщики по договоренности намеренно устанавливали высокие цены, в результате чего каждый по очереди получал контракт по завышенной цене. Эти противозаконные действия в случае выявления могут привести к штрафу и/или тюремному заключению.

Ценообразование на основе открытых торгов

Так же, как и ценообразование на основе закрытых торгов, ценообразование на основе открытых торгов позволяет поставщикам обсуждать потребности с поку-

пателями и делать как формальные, так и неформальные предложения. Покупатель может работать со многими поставщиками, которые не всегда могут быть осведомлены, какая цена выставлена в других предложениях. Этот метод часто используется на тех рынках, где потребности в товарах/услугах комплексны, связаны с высокими технологиями и/или не определены. В этом случае обсуждение покупателями проблем и необходимых преимуществ является частью процесса назначения цены. Ценообразование как на основе закрытых, так и на основе открытых торгов предполагает, что поставщик составит ценовое предложение с учетом определенных покупательских нужд. Этот процесс может быть длительным и дорогостоящим, особенно если контракт выиграет в результате другая компания. С другой стороны, проблемой может стать выигранный контракт, который не был тщательно продуман и в конечном итоге может стать для компании убыточным. Предложение цены покупателем должно быть профессионально составлено, по возможности с использованием текущей информации о покупателе, рынке и конкуренте. Неудачные предложения должны быть скрупулезно исследованы для выявления причин проигрыша.

Оба этих метода используются при заключении дорогостоящих контрактов как в частном, так и в государственном секторах. В действительности с открытием для конкуренции государственного сектора все больше департаментов в настоящее время должны приобретать товары и услуги посредством участия в обязательных конкурентных торгах (ОКТ). Оба этих метода редко используются на B2C-рынках.

Аукционы

Развитие Интернета повлекло увеличение популярности электронных бирж как метода, позволяющего упростить использование аукционов с целью покупки и продажи B2B-товаров. Аукционы использовались в прошлом, особенно на рынках наличного товара. Рынок наличного товара – это рынок, где товары покупаются сразу же по текущим рыночным ценам с немедленной доставкой. Ниже приводятся типы аукционов:

- *Английский аукцион*: покупатели начинают с предложения низких цен. Человек, предложивший наивысшую цену, побеждает и платит последнюю предложенную цену.
- *Голландский аукцион*: аукционер начинает с предложения наивысшей цены и постепенно ее понижает. Первый покупатель, принявший цену, побеждает и платит названную цену.
- *Обратный аукцион*: используется для покупки, а не для продажи. Побеждает тот, кто предложит наименьшую цену. Все типы аукционов могут использоваться в обратном варианте.
- *Двойной аукцион*: как покупатель, так и продавец предлагают цены, и ближайшие друг к другу цены объединяются.

Пример 7.5

Всемирная биржа розничной торговли (www.worldwideretailexchange.com)

Рынки в режиме онлайн и B2B-узлы – это места, где крупные компании объединяются для покупки товаров на аукционе. Всемирная биржа розничной торговли насчитывает более 50 членов, в том числе *M&S, Dixons, Boots, John Lewis, Auchan, Gap, Kingfisher* и *Safeway*. Поставщики со всего мира могут предложить свою цену на востребованные и рекламируемые на сайте B2B-товары. Самая низкая цена, предложенная поставщиком, побеждает.

Бартер и другие двусторонние соглашения

Некоторые компании соглашаются использовать бартер или обмениваться товарами или услугами напрямую, без использования денег. В данном случае как покупатель, так и продавец должны быть удовлетворены сделкой. И хотя цена не используется непосредственно, стоимость в какой-либо форме все-таки должна быть оговорена и согласована обеими сторонами. Бартерные соглашения иногда используются правительством с целью поддержания собственной промышленности путем требования, чтобы импортные товары и услуги оплачивались не ценной иностранной валютой, а отечественными товарами и услугами. В случае принудительного заключения бартерного соглашения исходному продавцу, возможно, придется продать приобретенные товары другому потребителю, если не сможет воспользоваться ими сам. Бартерные соглашения могут входить в противоречие с законодательными и налоговыми органами.

Покупатель иногда может настаивать на том, чтобы продавец купил некоторые из его товаров в обмен на заказ. Разумеется, продавец должен в какой-то степени использовать товары покупателя, в противном случае такое соглашение не имеет смысла. Такие двусторонние соглашения работают продуктивно и способствуют установлению плодотворных отношений, если у партнеров существует истинная необходимость в товарах друг друга. Тем не менее нужно позаботиться о том, чтобы не вызвать недовольство органов, занимающихся вопросами конкуренции, которые будут активно протестовать, если посчитают двусторонние соглашения в какой-либо степени неконкурентными. Бартер и другие двусторонние соглашения – редкое или практически не существующее явление на B2C-рынках, за исключением очень мелких рынков в развивающихся странах.

Пример 7.6

Развитие бартера

По оценке Международной ассоциации торговли на основе взаимности (www.irta.com), торгового органа бартерной отрасли, в 1998 году в США сумма бартерных сделок на товары и услуги составила 16 млн долл. (11 млн евро). Компания *BarterTrust* (www.bartertrust.com) является одним из ведущих игроков и поддерживается такими компаниями, как *General Motors Investment Management Corporation, Deutsche Bank, Alex Brown* и *GE Equity*. За первый год работы она стала крупнейшей коммерческой бартерной биржей в Северной

Америке, насчитывающей более 7 тысяч клиентов и заключающей сделки общей стоимостью 130 млн долл. По ее заявлению, сейчас она насчитывает 10 тысяч предприятий, заключающих сделки на 150 млн долл. через 15 региональных бирж, и ее доход за последний год составил 10 млн долл. Отраслевые эксперты утверждают, что Интернет послужил сильным толчком развития бартера. Цитируя американских ученых, «корпоративный бартер будет массовым». С появлением Интернета он приобрел глобальные масштабы. *BarterTrust* утверждает, что сейчас они сосредоточили свое внимание на европейских и азиатских рынках, где заложен огромный потенциал.

Таблица 7.1. Разница в ценообразовании на B2C- и B2B-рынках

B2B-рынки

Переговоры о ценах возможны
 Консультации посредством групповых исследований качества и количества
 Расходы, как и цена, обсуждаются
 Используются аукционы по назначению цены
 Используются ценовые предложения в рамках тендеров
 Гибкое ценообразование на специализированные товары и услуги
 Ценообразование для отдельных компаний
 Использование крупной и комплексной единицы принятия решения
 Система ценообразования, способствующая становлению отношений между поставщиком и покупателем
 Отношения более важны, чем цена
 Долгосрочные контракты
 Высокие цены на премиальные товары, основанные на функциональности
 Гибкость цены быстро переходит на покупательскую цену
 Согласованное ценообразование в логистической цепочке
 Ценовая дискриминация является затруднительной в силу небольшого количества покупателей и легкого доступа к информации
 Оплата посредством пролонгированного кредита

B2C-рынки

Слабый уровень переговоров о ценах
 Индивидуальные переговоры о цене
 Расходы не обсуждаются
 Незначительное использование аукционов по назначению цены
 Редко используются или вообще не используются ценовые предложения в рамках тендеров
 Невысокая гибкость цен
 Небольшая, простая единица принятия решений
 Система ценообразования, способствующая формированию массовой лояльности
 Цена более важна, чем отношения
 Отсутствие контрактов
 Высокие цены на высококачественные товары, основанные на брендах и эмоциях
 Требуется больше времени для того, чтобы гибкость цены отразилась на потребительской цене
 Отсутствие согласованного установления цен
 Более подвержены ценовой дискриминации из-за рынка товаров массового потребления и нехватки информации
 Оплата кредитными, дебетовыми картами или наличными

■ Выводы

В этой главе мы рассмотрели роль цены и расходов в B2B-маркетинге. Было приведено определение понятия ценообразования и далее рассмотрено его место в сфере маркетинга. Была изучена взаимосвязь между ценой и товарами и услугами, распространением и промоушеном, а также проведено сравнение сфер B2B и B2C (см. табл. 7.1). Считалось, что такой инструмент, как цена, недостаточно используется в B2B-маркетинге, поэтому были определены и оценены возможные способы ее применения. Далее было продолжено обсуждение стратегических факторов, которые должны определять цену.

Цели компании, ее стратегии, расходы, покупатели, структура рынка, уровни спроса, конкуренция и законодательство, влияющее на ее деятельность, были определены и соотнесены с процессом ценообразования. Было установлено, что первостепенной задачей ценообразования является соответствие маркетинговым и корпоративным целям, а также приведены примеры различных целей. Были определены основные стратегии, используемые для выполнения задач ценообразования, и приведены причины их использования. При этом снова сравнивались сферы B2B и B2C. Перед тем как продолжить обсуждение различий между стратегическими и тактическими методами ценообразования, были коротко описаны методы определения цен на новые товары и на товары на протяжении их жизненного цикла.

Значимость расходов в процессе ценообразования, их связь с маркетингом и различные виды расходов были рассмотрены, при этом подчеркивалась необходимость осуществления постоянного мониторинга, контроля и снижения расходов с целью получения конкурентного преимущества. Были указаны центры расходов и прибыли и калькуляция по видам деятельности в качестве способов убеждения в возможности такого снижения. Монополии, олигополии и конкурентные рынки рассматривались уже в контексте различных потребностей ценообразования. Было доказано, что цена и уровень спроса, цена и ответная реакция конкурентов, а также цена и законодательная деятельность оказывают влияние на основные принципы ценообразования и поэтому ими нельзя пренебрегать во время процесса ценообразования.

Также были рассмотрены другие факторы, влияющие на ценообразование, в том числе гибкость цены, переговоры о цене, влияние Интернета на ценообразование, цена и глобальный рынок, а также стратегические и тактические методы, которые могут быть использованы при установлении цены. B2B- и B2C-рынки сравнивались во всех возможных случаях.

Вопросы для обсуждения

1. Перечислите факторы, которые необходимо учитывать при ценообразовании на B2B-рынках. Какие существуют различия по сравнению с B2C-рынками?
2. Какую роль играет маркетинговая теория и принципы маркетинга в B2B-маркетинге? Существенна ли разница при сравнении с B2C-рынками?

3. Как могут отличаться факторы ценообразования при сравнении государственного и коммерческого секторов в B2B-маркетинге? Почему некоторые аналитики утверждают, что переход организации из государственного в частный сектор может принести пользу в отношении эффективности затрат и ценообразования?
4. Обсудите различные стратегии ценообразования, которые могут использоваться B2B-поставщиками. Приведите примеры компаний, использующих различные стратегические подходы в ценообразовании, и проанализируйте причины их использования.
5. Почему поставщик в разных регионах и странах может назначать различные цены на свои товары и услуги? Являются ли условия одинаковыми на B2B- и B2C-рынках, и какие факторы могут остановить этот вид дискриминационного ценообразования?
6. Обсудите высказывание: «Организация может повысить прибыль только двумя способами: увеличивать объемы продаж или снижать затраты». Как компания может снизить расходы в собственных пределах и в логистической цепочке?
7. Обсудите различные методы ценообразования, приведенные в этой главе. Как они могут быть использованы на практике и каковы преимущества и недостатки каждого из них?
8. Существуют ли этические аргументы в пользу оплаты сверхстандартной цены в странах третьего мира с тем, чтобы улучшить условия труда? Определите и обсудите примеры, когда организации таким образом зарабатывали отрицательную репутацию.
9. Определите роль государственной власти в политике ценообразования на B2B-товары и услуги. Изучите роль контролирующих органов в становлении политики действующего законодательства в сфере ценообразования в масштабе страны и на мировом уровне.
10. Определите и проанализируйте шаги, необходимые для установления цены на товар.

Посетите веб-сайт книги «B2B-маркетинг» по адресу www.booksites.net/wright, где вы найдете вопросы к примерам из практики и интернет-упражнение этой главы.

Список использованной литературы

Книги

- Cunningham, M.J. (2001) *Business-to-Business: How to Build a Profitable e-commerce Strategy*. Cambridge: Perseus.
- Daly, J.L. (2001) *Pricing for Profitability: Activity-Based Pricing for Competitive Advantage*. Chichester: Wiley.
- Dolan, R.J. and Herman, S. (1997) *Power Pricing: How Managing Price Transforms the Bottom Line*. New York: Free Press.
- Nagle, T. and Holden, R.K. (1998) *The Strategy and Tactics of Pricing: A Guide to Profitable Decision Making*, 2nd edn. Harlow: Pearson Education.
- Seymour, D.T. (ed.) (1989) *The Pricing Decision: A Strategic Planner for Marketing Professionals*. Chicago: Probus.

Spar, D.L. (1994) *The Cooperative Edge: The Internal Politics of International Cartels*. Ithaca: Cornell University Press.

Журналы

Dolan, R.J. (1995) «How do you know when the price is right?» *Harvard Business Review*, September–October.

Sashi, C.M. and O'Leary, B. (2002) «The role of the internet auctions in the expansion of B2B markets», *Industrial Marketing Management*, 31: 103–10.

Shapiro, B.P. and Jackson, B.B. (1978) «Industrial pricing to meet customer needs», *Harvard Business Review*, 56 (6): 119–27.

Smith, G. (1995) «Managerial pricing orientation: the process of making pricing decisions», *Pricing Strategy and Practice*, 3 (3): 28–9. Woodside, A. (1994) «Making better pricing decisions in business marketing», in A.

Woodside (ed.) *Advances in Business Marketing and Purchasing*. Greenwich, CT: JAI Press.

Интернет-ссылки к этой главе приведены на сайте книги «B2B-маркетинг» по адресу www.booksites.net/wright.

8

Стратегические коммуникации B2B

Цели и задачи

К концу этой главы студент должен:

1. Определять и оценивать различия между корпоративными коммуникациями и коммуникациями, касающимися продукции, на корпоративном и маркетинговом уровнях рынков B2B и B2C, а также показывать, как они могут изменяться в разных странах мира, включая использование нововведений и технологий.
2. Устанавливать, сравнивать и оценивать заказываемые и внутренние коммуникации и стратегии промоушена, а также демонстрировать возможность их совместного использования для охвата различных целевых сегментов.
3. Осознавать важность продаж и управления продажами для маркетинга и коммуникаций B2B, показывать, как они могут быть использованы со всеми разновидностями средств рекламы.
4. Показывать возможности совместного использования всех коммуникаций и промоушена для получения оптимальной эффективности и достижения цели.

Часть 1 Корпоративные и маркетинговые коммуникации

■ Введение

Роль коммуникаций

Всем организациям приходится общаться со своими потребителями хотя бы для того, чтобы постараться продать им выгодные предложения. Опыт показывает, что очень немногие продукты и услуги, если таковые вообще существуют, продаются без организации рекламной кампании и покупателей нужно информировать о том, почему им следует предпочесть одну торговую марку другой или отдать предпочтение определенному продукту. Используемые для коммуникаций методы отличаются не только между рынками B2B и B2C, но также и между отраслями и между потребителями на обоих упомянутых рынках. Подобно клиентам, предприятия обмениваются информацией с множеством других заинтересованных сторон как неофициально, так и официально, собирая и предоставляя сведения на постоянной основе. Коммуникации бывают на уровне корпорации и на уровне продукции, предоставляя информацию о компании, а также ее ассортименте товаров и услуг.

Уровни маркетинговых коммуникаций отличаются от краткосрочной тактики до долговременной стратегической концепции. Коммуникации на корпо-

ративном уровне связаны с информированием населения о самой организации, рекламированием ценностей компании, объяснением политики, устранением непонимания и минимизацией факторов, которые могли бы стать причиной негативного восприятия. Коммуникации на уровне товаров и услуг включают общение с потребителями, учет их пожеланий и информирование клиентов о том, каким образом выгодные предложения, связанные с поставляемым компанией продуктом, могут решить настоящие и будущие проблемы. Они предназначены для привлечения новых клиентов, создания перспектив и объяснения, почему продукты и услуги одной компании имеют более высокую ценность, чем те или иные предложения конкурента. Таким образом, компания надеется, что потребителя получится убедить и он станет разовым или постоянным покупателем продукта.

Потребители рынков B2C – лица или группы лиц, совершающие покупки для себя, в то время как потребители рынков B2B – лица или группы лиц, совершающие покупки для организаций, в которых работают. Различия между корпоративными коммуникациями и маркетинговыми коммуникациями, касающимися продукции, а также между рынками B2B и B2C вызвали рост множества различных способов общения, специально разработанных с учетом этих различий. При коммуникациях компания использует многие такие методы, чтобы создать и подчеркнуть сильные стороны сообщения. Этот вопрос будет рассматриваться на всем протяжении главы. Также мы обсудим, насколько важно и необходимо свести все коммуникации воедино в интегрированную программу, которую можно оценить и проанализировать для достижения ее задач.

Изменяющаяся роль коммуникаций

За всю историю человечества коммуникации не достигли такого уровня распространения, какими они стали за последние 20 лет. Продавец и покупатель жили в одной деревне или городе, поэтому информация о наличии и/или разработке продукта или услуги передавалась достаточно быстро устным образом. Обратная связь с потребителем в розничной торговой точке, информация о владельце, цене, ценности, функциональных возможностях и предложениях конкурентов поступала практически немедленно. Во многих случаях эта направленность коммуникаций оказалась невозможной на современном, сложном и широко распространенном глобальном рынке, особенно на рынках B2C. Продавец и многие покупатели (возможно, миллионы) живут, скорее всего, на больших расстояниях друг от друга, никогда фактически не видели друг друга и поэтому полагаются на тот или иной безличный контакт. Такая же проблема существует на рынках B2B, но она не настолько значительна. Хотя поставщики и покупатели B2B могут находиться в любой точке земного шара, они более крупные, их меньше, и это создает возможность индивидуальных контактов или общения в пределах небольших ограниченных групп.

Тем не менее данные проблемы – не единственный существенный фактор, подлежащий рассмотрению при попытке осуществления коммуникаций с избранными целевыми сегментами и индивидуальными потребителями. Сотни (в случае рынков B2B) или тысячи (в случае B2C) других организаций, рекламных

агентств, конкурентов и неконкурентов также пытаются общаться с потребителем в это же время. Успешная организация должна сделать возможным, чтобы было услышано именно ее сообщение, а не информация другой компании.

Разработка различных форм коммуникаций

На рынках B2C персонал компании не может общаться лично с каждым отдельным покупателем. Хотя возможность общения с каждым покупателем на рынках B2B теоретически существует, это рационально лишь для самых крупных компаний, поскольку требует затрат, времени и переездов. Данная ситуация привела к разработке еще более сложных и изощренных методов коммуникаций, что дало огромный импульс беспрецедентному росту информационных технологий и в особенности Интернета. Эти многочисленные возможности будут рассмотрены и оценены в настоящей главе как концепция комплекса коммуникаций или промоушена. Важно понять, что категория называется комплексом промоушена, поскольку состоит из различных коммуникационных методов, имеющихся в распоряжении менеджера для того, чтобы информировать потребителя, повысить его компетентность в данном вопросе, заинтересовать и постепенно убедить испытать и/или купить продукт или услугу.

Подборка технологий, или инструментов, промоушена необходима, поскольку существуют различные задачи коммуникаций и промоушена, которые должен выполнить специалист по рыночным стратегиям и оперативный менеджер, формируя аудиторию и подталкивая ее к поиску и покупке продукта. Они могут отличаться на разных рынках B2B и B2C. Цели промоушена, которых нужно достичь, включают создание осведомленности, стимулирование желания и те или иные действия, направленные на убеждение. Ответная реакция на двух рынках тоже отличается тем, что маркетологи B2B, как правило, готовы к диалогу с представителями предприятий, принимающими решения, и их относительно немного, а маркетологи B2C сталкиваются с гораздо большим количеством трудностей из-за большого количества вовлеченных лиц.

Коммуникации на рынках B2B

- Относительно мало потребителей для общения.
- Зачастую возможен личный обмен информацией.
- Сложная самостоятельная хозяйственная единица или покупательская группа.
- Сотни других конкурентов, одновременно пытающихся убедить потребителя.
- Необходимы технологии, отличающиеся от технологий, используемых на рынках B2C.
- Содержание сообщения очень рациональное.
- Ответная реакция поступает более оперативно.
- Обычно сроятся долгосрочные отношения с отдельными компаниями.

Коммуникации на рынках B2C

- Массовые рынки, состоящие из миллионов потребителей.

- Методы личного общения использоваться не могут.
- Физические лица или простые самостоятельные хозяйственные единицы.
- Тысячи фирм пытаются донести свою информацию в одно и то же время.
- Необходимы технологии, отличающиеся от технологий, используемых на рынках B2B.
- Содержание сообщений очень эмоциональное.
- Сложная ответная реакция.
- Попытки установить долгосрочные отношения с сегментами рынка.

■ Корпоративные и маркетинговые коммуникации

Несмотря на огромное количество общих моментов, коммуникации B2B целесообразно изучать в виде двух категорий: производственные коммуникации и маркетинговые коммуникации. Корпоративными называются коммуникации, исходящие от самой организации, а маркетинговыми – коммуникации, идущие из отдела маркетинга.

Корпоративные коммуникации

Корпоративные коммуникации B2B – это коммуникации для всех заинтересованных сторон корпорации, обычно направляемые и контролируемые руководством. Многие крупные современные организации имеют департаменты производственных коммуникаций (ранее называвшиеся департаментами по связям с общественностью), управляемые специалистами по коммуникациям, на которых возложена задача по поддержанию отношений со всеми заинтересованными сторонами компании и созданию положительного имиджа для организации в целом на постоянной основе. Можно сказать, что все факторы, влияющие на создание положительной репутации, должны быть отражены в названии корпорации, ее логотипе, в так называемой корпоративной марке.

Именно на этом уровне определяются коммуникационные стратегии, намечаются в общих чертах линии поведения организации с заинтересованными сторонами как внутри компании, так и вне ее. Таким образом, от этих коммуникационных стратегий зависят и управление внутренним корпоративным имиджем для сотрудников и заинтересованных сторон, и внешнее корпоративное управление, предназначенное для местного населения, местных и национальных властей, влиятельных групп, оказывающих давление на политику и, разумеется, потребителей. В плане необходимо предусмотреть все возможные случаи, не детально, а в общих чертах, чтобы все менеджеры знали, как реагировать, с одной стороны, на возможности развития организации, а с другой стороны, – как себя вести, чтобы ослабить и минимизировать негативную критику (см. рис. 8.1).

B2B и B2C

Корпоративные коммуникации между организациями B2B и B2C имеют похожие аспекты. Существуют также важные отличия. Для компании B2B вопрос заключается в том, как ее имидж воспринимается другими компаниями, а не конечным потребителем. Это подразумевает, что оценивать ее будут с точки зрения рацио-

нального бизнеса и даже с определенной долей снисхождения к предвзятой известности (синдром «оказавшихся в такой ситуации не по своей воле»). Напротив, конечные потребители и население в целом будут оценивать организации B2C на основании эмоциональных, а также рациональных аргументов (часто под влиянием СМИ), и зачастую можно ожидать определенную симпатию.

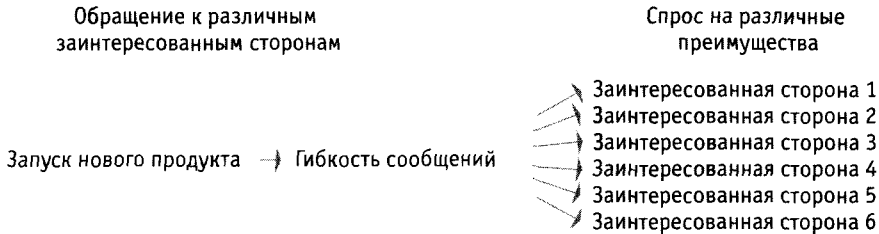


Рис. 8.1. Гибкость сообщений корпоративных и маркетинговых коммуникаций

Заинтересованные стороны

Корпоративные коммуникации могут быть направлены в адрес следующих заинтересованных сторон.

Внутренние заинтересованные стороны

- Менеджеры, сотрудники, члены семей сотрудников, профсоюзы
- Акционеры.

Внешние заинтересованные стороны

- Участники цепочки создания стоимости / цепочки распределения; поставщики, производители и посредники
- Местное население
- Торговые и профессиональные организации
- Местные и национальные власти, политики
- Независимые юридические и регулятивные органы
- Влиятельные группы, оказывающие давление на политику, специалисты по вопросам окружающей среды, участники кампаний поддержания нравственности
- Финансовые работники
- СМИ
- Потребители, самостоятельные хозяйственные единицы
- Конкуренты.

Антикризисное управление

Представление намеченных стратегических и операционных планов в виде руководства, с тем чтобы все ответственные менеджеры могли реагировать соответствующим образом, – важная составляющая производственных коммуникаций.

Примером может послужить случай в одной из крупных химических компаний, подвергнувшейся критике за сброс вредных веществ в реку, что привело к загрязнению. Хотя компания прежде всего не должна была допустить произошедшего, ее будут оценивать также и по реакции на общественное мнение. Антикризисное управление должно по крайней мере предоставить менеджерам доступ к тщательно продуманным методам реагирования, которые могут помочь уменьшить степень общественного резонанса.

Пример 8.1

Компания *Andersen* столкнулась с кризисом

Когда компания *Enron* потерпела крах вследствие мошенничества, все думали, что это единственный инцидент. Но затем компания *WorldCom* также потерпела фиаско. Прекращение деятельности гиганта телекоммуникаций сказало теперь на продавцах энергоносителей как крупнейшее банкротство в истории США. Кризис стал причиной неопределенности на рынках и поколебал фундамент мировых финансовых систем. В центре обоих скандалов стоит одно название – *Andersen*. Эта компания отказалась оплачивать счета как *WorldCom*, так и *Enron*, компаний, чьи обороты составляли миллиарды долларов и были получены нечестным путем. Существует целый ряд скандалов, связанных с финансовой отчетностью, в которых фигурирует название компании *Andersen*.

Маркетинговые коммуникации

Строго говоря, задача маркетинговых коммуникаций заключается в передаче информации, восприятию и промоушене компании и ее брендов к потребителям и на рынках, а также попытка построения долгосрочных отношений. Но во многих случаях существует очень неопределенная область между владельцами корпоративных и маркетинговых коммуникаций. Например, в маркетинге есть аксиома, гласящая, что многие покупатели семь раз подумают, прежде чем купить продукты у компаний, которые им не известны и/или не соответствуют их требованиям. Данное наизидание в особенности применимо к поставщикам B2B, появляющимся в новых для себя странах и выходящим на новые рынки. Поэтому все виды деятельности, выполняемые как департаментом корпоративных коммуникаций, так и департаментом маркетинга, улучшающие корпоративную марку, будут способствовать продажам и маркетинговым мероприятиям. Наоборот, вся критика компании может отрицательно сказаться на покупке товаров и услуг. В некоторых компаниях и в отдельных случаях сотрудники департамента корпоративных коммуникаций вовлекаются в маркетинг, а сотрудники департамента маркетинга – в корпоративные коммуникации.

B2B и B2C

Маркетинговые коммуникации в B2B и B2C похожи тем, что в обоих случаях используется набор средств и технологий с целью убедить потребителей купить продукт. Но в реальности процесс может очень отличаться ввиду разных групп покупателей, причин совершения покупки и применения приобретенных продук-

тов или услуги. Таким образом, мы находим, что, например, личные продажи будут интенсивно применяться на рынке B2B, но не B2C, а реклама в СМИ используется главным образом на рынке B2C, но не B2B. Причины станут более очевидны по мере дальнейшего изучения.

Важность определения целевой аудитории

Обязательно нужно четко определить целевую аудиторию и составить ее подробную характеристику, чтобы соответствующие сообщения были построены правильным образом, а используемый носитель был доступен и понятен аудитории. В главе 4 мы обсудили важность сегментации и таргетинга, но не вызывает сомнений, что неверно составленные сообщения, переданные непродуктивным образом, затеряются в эфире, а деньги и возможности окажутся потраченными нецелесообразно. Заинтересованные стороны нередко хотят извлечь разного рода выгоду из организации и ее продуктов и услуг. Это следует учитывать при построении стратегий коммуникаций и промоушена, а также при реагировании на события, когда в этом есть необходимость. Влиятельные группы хотят услышать, что введение нового продукта не причинит вреда окружающей среде; правительству важно знать, что будут созданы новые рабочие места; посредники заинтересованы в получении определенной прибыли; а потребители ожидают, что этот продукт в большей степени новаторский, чем существующие продукты, и стоит уплаченных за него денег.

Непреднамеренные и преднамеренные коммуникации на рынках B2B

Организации всегда общаются с заинтересованными сторонами, хотя они того или нет. Как преднамеренные, так и непреднамеренные корпоративные сообщения могут создаваться следующим образом.

1. Месторасположение компании. Это может быть город, регион или даже страна, где работает компания. Посредственный работодатель и/или небрежный специалист по вопросам окружающей среды создадут негативные сообщения, которые распространятся далеко за пределы того места, где компания осуществляет свою деятельность. Общение компании с местными жителями, внесение того или иного положительного вклада станут частью создания ее имиджа на местном и национальном уровнях.
2. Образ действий и методы работы компании. Организации, которые всегда снижают цену, никогда не платят вовремя или никогда не вознаграждают за лояльность, иногда обнаруживают, что если обстоятельства изменяются, людей, готовых им помочь, остается очень мало. Контакт потребителя с организацией может разочаровать его в таких отношениях еще до их начала: телефоны не отвечают или входящий звонок механически переадресовывается с одного автоответчика на другой; неинициативный, некомпетентный или нечуткий персонал; неадекватные методы реагирования на запросы и жалобы. Подобные контакты могут привести к созданию у заинтересованных сторон неблагоприятного впечатления.
3. Продаваемые и проданные товары и услуги. Продукты, услуги, бренды и упаковка, предлагаемые компанией, запрашиваемые цены, используемые каналы распреде-

ления, состояние транспорта, используемого для доставки, политика возврата и взятые на вооружение методы продвижения продаж и рекламы – все это вносит свою лепту в формирование имиджа.

Пример 8.2

Недопустимые действия

Компании *Pepsi* и *Coca-Cola* оштрафованы Верховным судом Индии после размещения рекламных сообщений на горных склонах Гималаев. Эти две компании были из числа двенадцати, которые разместили текст рекламы, нанесенный краской, на экологически чувствительных склонах горной системы рядом с автострадой. Судьи оштрафовали каждую из компаний на 200 тысяч рупий (4 тысяч долл.), в то время как остальные компании должны были уплатить по 100 тысяч рупий в качестве возмещения затрат на восстановление ущерба.

Стратегическая интеграция коммуникаций

Топ-менеджеры как корпоративных, так и маркетинговых коммуникаций должны знать о возможностях и распространении коммуникаций предприятия, а также планировать и стратегически использовать все формы, образуя единое целое. Таким образом, можно минимизировать или устранить незапланированные, непродуктивные сообщения и все коммуникации как корпоративные, так и маркетинговые будут сведены воедино, образуя единую силу, направленную на улучшение имиджа. Интеграция коммуникационных методов будет рассмотрена в данной главе более подробно.

Коммуникации и маркетинг партнерских отношений

В предыдущих главах мы доказывали, что большинство организаций стремятся к тесным и дружеским связям с потребителями – как краткосрочным, так и длительным, ожидая, что доброжелательные отношения будут способствовать возникновению лояльности и таким образом приведут к повторным покупкам потребителя. Также есть надежда, что эта лояльность и удовлетворенность убедят клиента рекомендовать другим потребителям совершать покупки у этой же компании. Коммуникации составляют существенную часть процесса построения таких отношений. Разумеется, предлагаемые преимущества должны соответствовать ожиданиям потребителя или превосходить их, иначе при помощи коммуникаций удастся лишь разубедить потребителя совершать в дальнейшем какие-либо покупки. Чтобы маркетинг партнерских отношений был эффективным, для маркетинговых коммуникаций должны быть четко определены целевые аудитории, следует постоянно отправлять качественные и согласованные сообщения, осуществлять мониторинг, контроль и вносить коррективы при необходимости изменения преимуществ. Существует также программное обеспечение для планирования, помогающее управлять программой и уделять ей особое внимание (см. рис. 8.2).

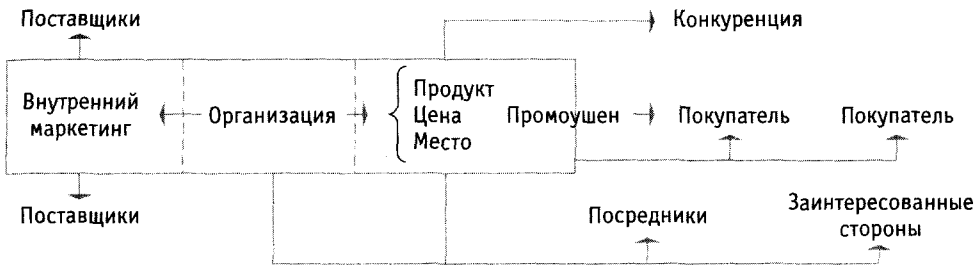


Рис. 8.2. Модель корпоративных коммуникаций B2B – обращение ко многим заинтересованным сторонам

Понимание основных коммуникаций

Эффективный промоушен, продвижение всецело связан с действенными коммуникациями, то есть направлением специального сообщения о преимуществах четко определенным целевым аудиториям, анализом ответной реакции, повторной корректировкой сообщений при выявлении неясности и двусмысленности и, наконец, с уверенностью в том, что точное значение и сущность сообщения абсолютно понятны. Эта простая концепция применяется на рынках B2B и B2C. Независимо от степени сложности создания сообщения его основной принцип следует напоминать при каждой возможности.

В случае с корпоративными коммуникациями может быть любое количество различных заинтересованных сторон, в то время как при маркетинговых коммуникациях, связанных с продуктом/брендом, сообщения отправляются на целевые рынки к определенным потребителям и поступают от них. На рынках B2B сообщение предназначается для другой компании, на рынке B2C – преимущественно для конечного потребителя. Приняв это во внимание, стоит проверить основную коммуникационную модель (см. рис. 8.3).

Отправитель, носитель и получатель

Отправитель, организация B2B или B2C, должен придать сообщению форму, легко понятную получателю – другому предприятию или конечному потребителю. Используемый способ передачи – личный диалог, прямая почта, телевидение и т.д. – должен представлять собой коммуникационный носитель, который будет виден/слышен и понятен получателю. Получатель – другое предприятие или конечный потребитель – расшифрует сообщение таким образом, чтобы оно имело смысл. Ответная реакция позволит отправителю узнать, была ли понята информация, а если нет, внести в нее дополнительные коррективы.

Помехи и ответная реакция

Под помехами мы подразумеваем все многочисленные виды вмешательства, которые могут воспрепятствовать получению сообщения на целевом рынке и ответной реакции отправителем. На рынке B2B это не столь значительная проблема,

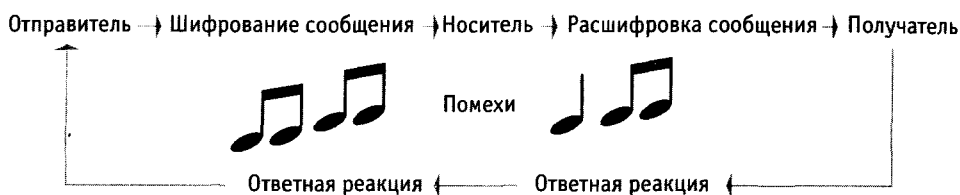


Рис. 8.3. Основная коммуникационная модель

как на рынке B2C. На рынке B2B возможен тесный контакт между поставщиком и покупателем, в то время как на рынке B2C ответная реакция должна быть репрезентативной и ее зачастую приходится снова фильтровать при помощи исследовательских компаний. Ниже указаны некоторые барьеры, препятствующие коммуникациям как при отправке, так и при получении сообщений, определенные для двух типов рынков.

Помехи и ответная реакция на рынке B2C

Ответная реакция может создать огромные сложности на рынках B2C, и многие из них обсуждались ранее при рассмотрении маркетинговых исследований и ответной реакции. Потребительские рынки могут быть огромными, из-за чего невозможно общение с каждым потребителем на индивидуальном уровне. Сообщения могут отправляться в любое время суток, но следует позаботиться, чтобы они достигли нужной целевой группы. Для этого приходится использовать такие массовые коммуникационные средства, как телевидение, газеты и прямую почтовую рассылку. После этого ответная реакция становится чрезвычайно проблематичной в связи с исследованиями, использованными для передачи обращения представителем выборкам. Эмоциональные сообщения, которые приветствуются в этой категории, могут, как известно, быть истолкованы неправильно. Ниже приведены лишь несколько проблем и барьеров:

- Время и затраты.
- Неправильное определение целевой аудитории.
- Неудачное шифрование сообщения для целевого сегмента, возможно, недостаточная или излишняя эмоциональность или рациональность.
- Неадекватная расшифровка получателем ввиду уровня понимания целевой аудитории или готовности к восприятию.
- Сообщения отправляются в любое время, но должны отправляться в «правильное» время в соответствии с целевой аудиторией.
- Недейственное шифрование ввиду неправильно выбранного носителя.
- Большое число конкурирующих сообщений могут вызвать замешательство, враждебность, цинизм или неприязнь.
- Ответная реакция по исследованию и представительской выборке.

Помехи и ответная реакция в B2B

Помехи на рынке B2B не столь масштабны, как на рынке B2C, и другого качества. Аудитория меньше, зачастую ее можно быстрее исследовать для оценки понимания. Сообщения отличаются функциональностью и не должны привести получателя в замешательство, поскольку предварительная работа с определенным сегментом или покупателем проведена профессионально. Теоретически обратиться к лицам, принимающим решения, должно быть достаточно легко, но иногда на практике возникают дополнительные сложности ввиду множества задач, решаемых ответственными сотрудниками, и темпа их работы.

Ответная реакция зачастую может быть прямой при личном контакте, но продавцам не всегда советуют воспринимать ее как неопровержимый факт. Ниже указаны некоторые различия на рынке B2B:

- Сложнее ошибиться при выборе целевой аудитории.
- Самостоятельная хозяйственная единица является сложной, и можно не донести информацию до всех участников.
- Сотрудник, принимающий решения, слишком занят, чтобы вникнуть в проблему.
- Сообщения отправляются преимущественно в рабочее время.
- Конкуренция основана на применении и функциональности, эмоции отсутствуют, то есть в сообщении нужно предложить реальное отличие.
- Ответная реакция при личном контакте не воспринимается как проверенный факт.

Носитель

Способ отправки сообщения может быть определен в соответствии с концепцией носителя, это будет рассмотрено более подробно в настоящей главе далее. Тем не менее можно определить основные категории: личные контакты и носители без участия человека:

- *Носители с участием человека.* В эту группу входят устные, письменные, телефонные сообщения, жесты, мимика, в том числе с использованием звуков, изображения, вкуса, прикосновений и запахов.
- *Носители без участия человека.* К этой категории относятся основные средства рекламы, телевидение, газеты, журналы, справочники, уличные рекламные щиты, радио, кино, Интернет, реклама прямого отклика и т.д.

Мы доказали, что носители с участием человека более важны на рынке B2B, а носители без участия человека – на рынке B2C, хотя на обоих рынках применяются две формы. Все это будет изучено далее.

При выборе носителя следует рассмотреть ряд факторов. Прежде всего, будет ли выбранный носитель доступен целевой аудитории? Само собой разумеется, что это необходимо, но предыдущая деятельность, связанная с носителями, полна примеров рекламы, размещенной в газетах или журналах, а теперь и в Интернете, где ее по тем или иным причинам вряд ли может увидеть достаточная целевая аудитория, чтобы такое размещение было целесообразным. Хотя это в большей степени является проблемой потребительских рынков, такое случается и на деловых рынках.

Во-вторых, важны характеристики носителя. Коммуникационные носители имеют характеристики, которые делают их более подходящими для передачи одной формы сообщения, чем другой. Например, личные продажи выигрышны для продуктов и услуг, требующих подробных объяснений в виде вопросов и ответов (B2B), в то время как упаковка идеальна для описания содержимого торговых прилавков (B2C). Телевидение может быть эффективным носителем для введения простых, визуально воспринимаемых продуктов (B2C), а журнал – для введения более специализированных сложных продуктов (B2B).

■ Внутренние маркетинговые коммуникации

Ранее было в общих чертах показано, как все сотрудники своим непрофессиональным поведением и отсутствием навыков межличностных отношений могут оттолкнуть как существующих, так и новых клиентов, а также других заинтересованных лиц. Многие компании в целях эффективности разрабатывают процессы, которые могут оказаться направленными против потребителей и заинтересованных лиц, и это тоже необходимо определить и скорректировать. Внутренние коммуникации, касающиеся обучения персонала, и должны это предотвратить. Внутренний маркетинг задействует маркетинговые концепции внутри компании, чтобы убедиться в правильности применения коммуникаций и определения ошибок с последующей разработкой программ для их исправления. В настоящем маркетинге исследования должны применяться для проверки и обнаружения существующих потребностей сотрудников. Специалисты обладают различными уровнями знаний и получения информации, личной квалификации и навыков межличностных отношений, навыков управления людьми, отношений и уровней мотивации и т.д. Как и в случае с внешними рынками, персонал можно разбить на различные сегменты в зависимости от необходимости и разработать соответствующие программы.

В эти программы входят такие аспекты, как образование в области управления, касающееся важности маркетинга и окончательного удовлетворения потребителя (относится к менеджерам всех департаментов), техника управления персоналом, применяемая для того, чтобы все усилия были направлены на удовлетворение таких потребностей, а также информированность о нуждах компаний и покупателей и о способах их удовлетворения.

Внутренние маркетинговые коммуникации включают передачу информации, влияющей на развитие и координацию маркетинг-микса, комплекс маркетинга внутри организации B2B. Достаточно сказать, что если персонал поставщика, включая каждого сотрудника от работников торговых залов до членов совета директоров, не координирует свои действия и не придерживается определенного плана по удовлетворению потребителя, продажи будут потеряны. Если каждый департамент от финансового и административного до производственного и, разумеется, маркетингового не работает сообща для высококачественного и более эффективного обслуживания покупателей, тогда конкурентное преимущество будет со временем утрачено. Управление внутренним маркетингом, осуществляемое совместно с руководством трудовыми ресурсами, – это важнейший и непрерывный процесс, призванный удержать конкурентное преимущество. Методы внутренних коммуникаций включают:

- политику «открытых дверей», общение друг с другом;
- соответствие поступков провозглашаемым принципам;
- регулярные собрания, конференции;
- образовательные и учебные занятия;
- корпоративные бюллетени и журналы;
- телефонные коммуникации;
- использование ящиков для замечаний;
- электронную почту;
- видеоконференции;
- интранет;
- доступ к ответной реакции потребителей.

Внутренний маркетинг на рынках B2B и B2C

Внутренний маркетинг и внутренние коммуникации должны принимать во внимание тот факт, что сотрудникам организаций B2B приходится иметь дело с персоналом покупателя, в то время как сотрудникам организаций B2C приходится иметь дело с розничными продавцами и конечными потребителями. На протяжении всей книги рассматривается, как эти две группы часто ведут себя по-разному, хотя и получают несравнимые между собой преимущества и ожидают определенного отклика от организации-поставщика. Это приводит к оказанию различного воздействия на персонал, особенно на тех, кто работает с потребителями.

B2C

На рынке B2C конечный потребитель ожидает увидеть у розничного продавца ассортимент продуктов от ряда поставщиков. Ожидается, что продавец достаточно осведомлен обо всех брендах и может четко определить нужды и потребности покупателя как функциональные, так и символические, а затем продавать продукт. Важную роль играют такие аспекты, как имидж розничной торговой точки, цвет, упаковка, бренд, доставка, установка и т. д. Персонал службы поддержки должен уметь отвечать на вопросы, связанные с такими преимуществами. Если один покупатель неудовлетворен (а это нежелательно), такая ситуация не будет абсолютно критической при условии, что применяется правильный подход к остальным потребителям. Подобным же образом розничные покупатели интересуются такими аспектами, как количество, цены, скорость товарооборота на полках, витрина магазина, затраты на рекламу для потребителя и т. д.

B2B

На рынке B2B покупатель хочет убедиться, что продукты и услуги поставщика функционируют определенным образом и удовлетворяют потребности их собственного предприятия. От персонала поставщика ожидается профессиональный и компетентный подход, который, что важнее всего, помещает (или по меньшей мере кажется, что помещает) предприятие этого конкретного покупателя в самый центр всей деятельности поставщика. Помимо прочих аспектов, ожидается, что

с покупателем будут обращаться так, как будто он является единственным клиентом поставщика. Покупатели ожидают оперативной, релевантной информации при установлении контакта и ценят продукты, которые доставляются в нужный момент и функционируют так, как ожидается. Мы знаем, что самостоятельная хозяйственная единица на рынках B2B может быть крупной и сложной. Любое количество влиятельных людей могут установить контакт; достаточно не выполнить требования любого из них на рынке B2B, и предприятие может потерпеть убытки на внушительную сумму. Поэтому персонал должен быть обучен и знать, как действовать на соответствующем уровне и на рынке B2B, и на рынке B2C.

Барьеры, препятствующие внутренним маркетинговым коммуникациям

- Неосведомленность руководства высшего уровня о стратегической важности внутренних маркетинговых коммуникаций.
- Отсутствие формального (или неформального) стратегического подхода.
- Отсутствие практических коммуникационных систем.
- Бюрократические, многоуровневые структуры.
- Корпоративные подразделения, например маркетинговое, административное, управление трудовыми ресурсами, финансовое и производственное, не сообщаются информативно друг с другом.
- Интроспективная культура опасения вызвать неодобрительное общественное мнение.

Часть 2 Управление маркетинговыми коммуникациями B2B

■ Маркетинг, коммуникации и корпоративный бренд

Мы определили и исследовали многие факторы, связанные с деловыми коммуникациями, включая роли, которые могут выполнять, с одной стороны, корпоративные, а с другой стороны, маркетинговые коммуникации. Высказывалась также мысль о существовании пересекающихся областей. Разработка корпоративного имиджа или корпоративного бренда – одна из таких областей. То, как другие заинтересованные стороны воспринимают организацию, важно для ее благополучия ввиду многих определенных ранее причин. Данный аспект в равной степени важен для благополучия департамента маркетинга и достижения целей маркетинга. Это более характерно для рынков B2B, чем B2C по причинам, изложенным ниже.

Существует принцип, в соответствии с которым компании очень редко совершают покупки у неизвестных организаций, и он, по всей видимости, особенно справедлив по отношению к рынкам B2B. Развитие осведомленности о корпорации – обязанность менеджера по стратегиям маркетинговых коммуникаций, но корпоративные и маркетинговые коммуникации действуют сообща, упрочивая имя компании на новых отечественных и международных рынках.

Корпоративный бренд на рынках B2C

В зависимости от стратегии торгового бренда относительно товаров и услуг потребителей на рынке B2C иногда волнует имидж корпорации, например *Sony* или *Heinz*, а иногда только бренд товара, например шоколадный батончик *Snickers*, стиральный порошок *Persil*. Они могут даже не знать, кто является материнской компанией (*Mars* или *Unilever*). В основном, хотя и не всегда, потребители склонны в большей степени интересоваться брендом товара, чем корпоративным брендом. Таким образом, существует тенденция сосредоточения маркетинговых коммуникаций и промоушена на продукте, а реклама корпоративного бренда осуществляется исходя скорее из эмоций, чем функциональности.

Корпоративный бренд на рынках B2B

Коммуникации и создание корпоративного имиджа в маркетинге B2B играют ключевую роль. Повсеместно установлено, что покупатели на рынках B2B больше заинтересованы в корпоративном брендинге, чем в продуктовом. Поэтому репутация продуктов поставщика основана на репутации материнской организации. Отрицательная общественная оценка компании среди заинтересованных сторон и потребителей в конечном итоге распространится далее и отразится на репутации предлагаемых товаров и услуг.

Маркетинг, коммуникации, продукты и услуги B2B

Поставщик разрабатывает ассортимент продуктов и услуг, используя маркетинговые исследования совместно с малыми, средними и крупными организациями-покупателями. В эту группу входят уровни качества, усовершенствование сервиса, упаковка, ценообразование, каналы поставки и т.д. Все вместе (возможно, упрощенно) называется формулой маркетинга и включает также ответную реакцию, способы, при помощи которых информация о преимуществах должна теперь передаваться покупателю. Как мы видели ранее, в формулу маркетинга входит также ответная реакция, повторная корректировка предложений формулы, соответствующих при необходимости заявленным нуждам и повторной передаче таких изменений. Из всего этого нужно создать общую стратегию маркетинга и процесс контроля. Таким образом, рынок постоянно исследуется на предмет изменения технологий, инноваций и выбора потребителя, и предпринимаются соответствующие шаги для того, чтобы задавать тон на рынке и в конкурентной борьбе или оставаться лидером.

■ Маркетинговые коммуникационные стратегии

Организация имеет в своем распоряжении множество инструментов и технологий для достижения коммуникационных задач, собирательно их можно назвать комплексом коммуникаций. Некоторые из определенных ниже методов будут использоваться на постоянной основе как часть управления взаимоотношений с клиентами (CRM), программы, предназначенной для построения, развития и сохранения долгосрочных отношений. Другие методы будут использованы специально для краткосрочных кампаний промоушена при запуске новых продуктов,

открытию новых счетов, перемещению существующих запасов и изыскание новых возможностей для их продаж. Программы CRM разрабатываются также на рынках B2C с участием как розничных продавцов, так и конечных потребителей, это будет обсуждаться позже. Чтобы понять задачу коммуникационных стратегий, мы должны понять, какие силы формируют решения компании о закупках и влияют на них, и целевой рынок – аудитория – должен быть наиболее важным фактором.

Целевая аудитория на рынке B2B

Поставщик B2B может иметь всего несколько клиентов, с которыми можно наладить контакт без затруднений, или же множество тысяч клиентов, рассредоточенных по всему миру. Он может продавать как в частном, так и в государственном секторах. Он может обслуживать многие отрасли во многих странах. Продукт и услуги могут быть сложными, требующими подробного объяснения, или же могут быть простыми, требующими незначительного комментария или вообще никакого. Процесс принятия решений может быть долгим и продолжаться много месяцев или же непродолжительным и оперативным. Само решение может иметь большое или незначительное значение для рассматриваемой компании. Все это необходимо принимать в расчет при составлении коммуникационных стратегий. Однако на рынках B2B существуют дополнительные сложности – это возможное число людей, заинтересованных в покупке. Добавьте сюда силу различных интересов, и коммуникационные задачи вполне могут превратиться в неразрешимую проблему.

Двухуровневый подход

Стратегические коммуникативные подходы поставщика должны развиваться на двух уровнях. Во-первых, для отрасли и компаний отрасли необходимо учитывать такие аспекты, как размер и количество потребителей на рынке, саму отрасль, требуемые преимущества, деятельность конкурентов, а также традиционные и приемлемые методы коммуникаций. Планы, подходы и сообщения о преимуществах должны разрабатываться на этом уровне либо самостоятельно, силами департамента маркетинга и промоушена либо при помощи стороннего маркетингового агентства B2B.

На другом уровне необходимо будет определить лиц, которые гарантированно могут или не могут проявлять интерес к покупке (самостоятельная хозяйственная единица). Это может быть очень сложно, особенно если покупатель является крупной компанией со множеством подразделений в своей стране и за рубежом. Старшие менеджеры должны изучить вопрос и решить, кто будет заниматься определением самостоятельной хозяйственной единицы, ее оценкой и подходом к ней – продавец, коммерческий директор, агентство или несколько таких лиц, а также решить, на каком уровне следует рассматривать данную задачу – стратегическом или тактическом. Разумеется, сумма, которую любой отдельный покупатель внесет в прибыль поставщика, сделает свой вклад во время дискуссий.

Самостоятельная хозяйственная единица в крупных организациях

Нечеткое определение целевой аудитории на рынке B2B, так называемой самостоятельной хозяйственной единицы, или закупочного центра, было в достаточной степени рассмотрено в предыдущих главах, но стоит повторить эту информацию в контексте коммуникаций. Сообщения должны доходить до всех людей внутри организации-покупателя, которые могут повлиять на того или иного рода процесс закупки. Они должны также доходить до каждой отдельной компании из списка потребителей поставщика. Таким образом, проблема сложности самостоятельной хозяйственной единицы может усугубиться в несколько раз.

Определение лиц, которые в состоянии повлиять на решение о покупке, бывает действительно весьма ощутимой проблемой, если количество людей может изменяться от нескольких до 20–30. Для выяснения выполняемой роли каждого из них требуется значительное время и достаточная изобретательность, даже для лучших специалистов в области маркетинга и продаж.

Еще в большей степени усложняет ситуацию то, что структура самостоятельной хозяйственной единицы как в отношении функций, так и в отношении отдельных сотрудников может изменяться от продукта к продукту. Не вызывает сомнения тот факт, что количество сотрудников в самостоятельной хозяйственной единице будет также отличаться в различных компаниях и отраслях. Отдельные сотрудники могут иметь собственные приоритеты и намерения, касающиеся видов необходимых преимуществ, предпочитаемых поставщиков, ожидаемых уровней цены и ценности. Уровень осведомленности закупочного центра о компании-поставщике, характере ее поведения на рынке, продуктах, услугах и долгосрочных взглядах на формирование тесных отношений – все это обязательные части задачи. Только после получения всей этой информации можно разработать практические коммуникационные программы.

Самостоятельная хозяйственная единица в меньших организациях

Не для всех компаний сложно определить методы закупок, и в некрупных организациях, безусловно, имеется меньшее число людей, участвующих в принятии решений о покупке. Это должно облегчать установление контакта и составление коммуникационных программ. На этом уровне команде управления продажами, вероятно, останется определить потребности отдельного покупателя.

Характеристики целевых аудиторий B2B

- Сложные самостоятельные хозяйственные единицы, непостоянное число участников с различными полномочиями по принятию решений.
- Структура самостоятельной хозяйственной единицы может изменяться.
- Необходимость совершать закупки для организации, поэтому требуется рациональный уровень коммуникаций.
- Уровни осведомленности поставщиков.
- Сравнительно немного компаний-покупателей, легкость установления контакта.
- Важную роль играет мнение отдельных людей.

- Клиенты могут быть локализованы или рассредоточены по всему миру.
- Реклама корпорации, а не бренда товара.
- Высокая степень осведомленности о продукте/компании.

Целевая аудитория на рынке B2C

Целевые аудитории на потребительских рынках, вероятно, более исследованы и изучены, для них проведено больше рекламных акций, чем на рынках B2B, несмотря на огромное количество участников или, возможно, именно по этой причине. Маркетинговые и исследовательские стратегии могут разбить на сегменты потенциальных и существующих потребителей, образовав относительно крупные группы лиц с одинаковым менталитетом; при помощи выборочных исследований определяются требуемые преимущества, а также уровни осведомленности и готовности совершить покупку. При помощи такого рода информации можно опделить коммуникационные стратегии.

Характеристики целевых аудиторий B2C

- Сегментация на крупные группы.
- Массовость аудитории, возможны сложности для коммуникаций.
- Простая самостоятельная хозяйственная единица, например члены одной семьи.
- Мнения отдельных людей относительно не важны.
- Важную роль играют взгляды сегмента.
- Покупка осуществляется для себя, поэтому коммуникации осуществляются как на эмоциональном, так и на рациональном уровнях.
- Рекламируется продукт и корпоративный бренд.
- Минимальная степень осведомленности о продукте/компании.

■ Методы коммуникаций и промоушена

Существует множество различных методов общения поставщиков с покупателями. Выбранные методы будут зависеть от целей коммуникаций и промоушена. Они будут зависеть также от таких факторов, как имеющаяся в распоряжении сумма, от содержания информации, деятельности конкурентов, а также всех факторов, влияющих на аудиторию целевого рынка, рассмотренных ранее, и всех других вопросов, характерных для коммуникаций маркетинга B2B, которые будут обсуждаться в данной главе. Следующие методы стратегических коммуникаций используются для маркетинговых коммуникаций как B2B, так и B2C. В их число входят следующие элементы:

- реклама;
- промоушен товара;
- мерчендайзинг, упаковка;
- реклама прямого отклика;
- связи с общественностью (PR);
- скрытая реклама;

- выставки;
- спонсорство;
- устные рекомендации;
- личные продажи.

Прежде чем перейти к более подробному рассмотрению этих элементов, стоит, возможно, остановиться на том, почему было разработано столь много методов коммуникаций.

Разнообразные технологии служат достижению различных коммуникационных целей

Важно понимать, что существует множество различных типов коммуникационных целей, а также различные типы аудиторий и для каждой из них требуется свой подход. Если бы определенная технология коммуникаций была универсальной для разрешения любых коммуникационных проблем, не было бы необходимости в такой комбинации. Если бы продавцы могли бы лично говорить со всеми потребителями, тогда все другие методы оказались бы невостребованными. К сожалению, такие факторы, как расстояние, месторасположение и время делают все это невозможным в большинстве случаев. На практике одна технология коммуникаций оказывается полезной для решения одного типа коммуникационных проблем, в то время как другая – для решения другого. Их можно объединять и использовать для решения задач в целом. Очень редко один метод используется обособленно.

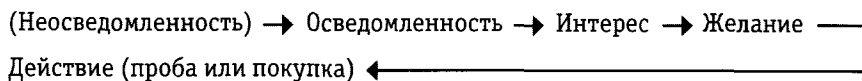
В этом отношении телевизионная реклама эффективна при формировании массового знания бренда среди аудиторий B2C и неэффективна, если нужно заставить потребителей действительно попробовать продукт. Напротив, промоушен товара (например, две единицы товара по цене одной) эффективен, когда нужно заставить конечного потребителя попробовать продукт, но непродуктивен при формировании массового знания бренда. Аналогично, массовое обращение по телевидению нецелесообразно к малым аудиториям B2B, но следует учитывать, что специализированный журнал читают профессионалы, принимающие в компании решения, и поэтому стоит избрать эту технологию.

Пример 8.3

Стоимость телевизионной рекламы

По информации влиятельного отраслевого журнала во время трансляции комедии «Друзья» демонстрируется самая дорогая реклама на американском телевидении. 30-секундный ролик во время одной из рекламных пауз стоит 455 700 долл. (291 399 фунтов стерлингов) – с такими показателями сериал «Друзья» опередил американскую версию реалити-шоу «Последний герой» и популярный сериал «Служба скорой помощи». Согласно исследованию цен на рекламу, опубликованному в *Advertising Age*, 30-секундный рекламный ролик во время «Службы скорой помощи» стоит 438 514 долл. (280 403 фунта стерлингов), а «Последний герой» опустился за последний год с первого места на третье с показателем 418 750 долл. (267 765 фунтов стерлингов). (www.adage.com)

Продавец может представить компанию и подробно объяснить преимущества продукта, но это непозволительно дорого или вообще невозможно, если целевые рынки большие и широко распространены. Напротив, периодическая печать доступна широкой аудитории, но реклама B2B окажется незамеченной или не будет иметь такого же эффекта убеждения.



Осведомленность возникает, когда потенциальному покупателю представляют компанию и/или ее продукты.

Интерес возникает, когда покупатель видит определенное преимущество и хочет узнать больше.

Желание появляется, когда покупатель понимает, что с этой компанией он будет сотрудничать, или же он купит продукт при необходимости.

Действие – это достижение соглашения о покупке или пробе продуктов компании.

Рис. 8.4. Модель «АИДА» – иерархия воздействия

Модель «АИДА» – иерархия воздействия

Модели иерархии воздействия могут использоваться при разработке коммуникационных стратегий, и таких моделей существует множество. Модель «АИДА» – одна из простейших, она разработана, чтобы помочь понять проблему необходимости использования различных технологий для достижения различных целей коммуникаций. Стоит заметить, что здесь модель используется исключительно для облегчения понимания сложности коммуникационного процесса. Как и большинство моделей, она не обязательно должна отражать реальность, и нужно всегда принимать во внимание ее ограниченность.

У модели есть много вариантов, но концепция ее проста. Потребитель не знает о компании и/или ее продуктах (и люди «не покупают продукты неизвестных компаний»). Поэтому менеджер маркетинговых коммуникаций должен использовать комплекс освещенных ранее методов, чтобы потребитель перешел от стадии неосведомленности к стадиям знакомства, интереса, пробы и, надо надеяться, к покупке продукта. Разнообразные технологии необходимы, поскольку движение потребителя в соответствии с процессом может включать различные коммуникационные задачи (с разными целями) на различных стадиях процесса (см. рис. 8.4).

Разные группы потребителей на различных уровнях иерархии

На рынках всего мира, а также на любом отдельно взятом рынке целевые покупатели будут находиться на различных уровнях иерархии модели «АИДА». Некоторым потребителям совершенно не известно о поставщике, другие, возможно, информированы о поставщике, но не знают о продаваемых им продуктах, третьи могут знать, но не проявлять особого интереса, а четвертые могут проявлять интерес, но их нужно еще убеждать. Потребители могут перемещаться по разным уровням

системы «АИДА», поэтому в какой-то момент у них возникает интерес, а затем ввиду инертности или ухода лица, принимающего решения, или влиятельного сотрудника, они переходят на более низкий уровень осведомленности.

Поставщики должны сформулировать задачу добиться, чтобы существующие потребители всегда знали о новых продуктах и услугах и проявляли к ним интерес; возможно, это должно быть частью процесса управления взаимоотношениями с потребителями. Необходимо исследовать уровень осведомленности новых или второстепенных потребителей и использовать наиболее подходящую технологию постепенного подведения потребителя к действию и совершению покупки.

Простая и сложная теория коммуникаций

Многие доказывают, что идея перемещения аудитории вверх и вниз по иерархии от осведомленности до желания приобрести продукт – слишком упрощенная теория, а в действительности коммуникационный процесс гораздо сложнее. Сложная теория рассматривает коммуникационный процесс как постоянное движение вперед и назад между осведомленностью и забывчивостью, вниманием и невнимательностью, интересом и сомнениями, принятием решения и нерешительностью, и в зависимости от остроты необходимости одно решение быстро сменяется другим, более экстренным. Сложная теория, если она справедлива, доказывает необходимость позитивных действий для продавцов поставщика, работающего в некоторых отраслях, быстрых и решительных («куй железо, пока горячо»), при продаже преимуществ и совершении продажи прежде, чем будет потеряна возможность.

Четкое определение целей коммуникаций

Следует четко определить не только общие задачи стратегических коммуникаций, но и измеримые цели для каждого применяемого коммуникационного метода (как и для всех деловых задач). Только таким образом можно оценить успешность и эффективность затрат. Серьезное обвинение для любого вида деятельности предприятия – это то, что деньги потрачены, а насколько целесообразно – не известно. Поэтому цели модели SMART (конкретность, измеримость, достижимость и согласованность, реалистичность и учет времени) должны быть установлены для всех коммуникаций и задач промоушена, поскольку осуществляется попытка провести потребителя через процесс «АИДА». Определить коммуникационные задачи для некоторых методов может быть сложно, но это не повод отказаться от попыток.

Задачи SMART

- Необходимо установить измеримые задачи для уровней осведомленности, достигаемых посредством рекламы.
- Необходимо установить измеримые задачи для уровней и интенсивности интереса, достигаемого посредством чтения отраслевого журнала.

- Необходимо установить измеримые задачи для интенсивности желания, возникающего в результате прямых почтовых рассылок, достигающих цели, и телефонных звонков.
- Необходимо установить измеримые задачи для личных продаж, единственной задачи, выраженной в объемах продаж. Остальные устанавливаемые задачи выражаются в поведении потребителя.

Продолжающиеся маркетинговые коммуникации

Если существует необходимость разработки коммуникационной кампании по улучшению имиджа корпорации сроком, скажем, на три года, то нужно четко определить задачи, чтобы настоящий уровень осведомленности о корпорации превратился за три года в желаемый. Для всех используемых носителей должны быть четко определены задачи, которые можно измерять до начала коммуникационной кампании по повышению уровня осведомленности о корпорации, во время ее проведения и после.

Кампания по промоушену

Кампания по промоушену, продвижению обычно длится в течение четко определенного периода, как правило, непродолжительного. Например, можно использовать рекламу в журнале для формирования первоначальной осведомленности, прямую почтовую рассылку с более подробной информацией – для пробуждения интереса, телефонные звонки – для назначения встреч и стимулирования желания, а визиты продавца – для осуществления продажи. Опять же для всех форм носителей должны быть определены задачи, которые будут измеряться до, в течение и после периода промоушена (см. рис. 8.5).

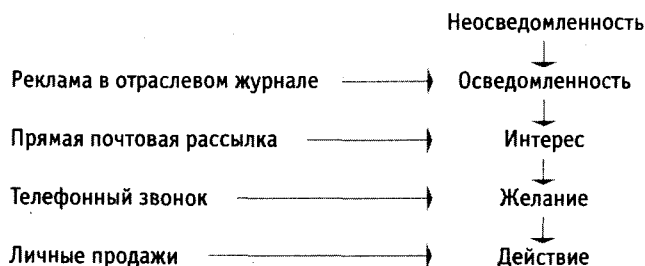


Рис. 8.5. Проведение покупателя через процесс «АИДА» на рынке B2B

Концепция DAGMAR

Стоит упомянуть концепцию DAGMAR, разработанную Расселлом Колли (1961 г.). DAGMAR – это аббревиатура от английского *Defining Advertising Goals for Measured Advertising Response* – постановка задач рекламы для последующей оценки результатов, данная методика лежит в основе модели «АИДА». Колли был сторонником

оценки задач рекламы по целям коммуникаций, а не по продажам. Он доказывал, что для каждого используемого метода и каждого этапа процесса следует установить отдельные поведенческие задачи, построенные друг на друге, при необходимости возвращающиеся назад, но в конечном итоге завершающиеся продажей продукта. Он высказал предположение, что разные потребители могут находиться на различных стадиях процесса, поэтому рекламодателям нужно будет скорректировать коммуникационные кампании с учетом данных различий.

Технологии коммуникаций и промоушена на рынке B2B

- Используются для выполнения различных корпоративных и маркетинговых задач.
- Проводят аудиторию от стадии неосведомленности до стадии действия.
- Приемлемы для различных целей.
- Достигают различных целевых аудиторий.
- Соответствуют имеющемуся бюджету.

■ Реклама

Правило первое: рекламу должны заметить.

Первый из инструментов коммуникаций и промоушена, который следует определить, – это реклама B2B; можно использовать следующее определение.

Реклама B2B – это донесение до общественности информации о преимуществах организации. Как правило, это продукты и услуги, которые она хочет предложить обозначенной компании или группе компаний в обмен на другие преимущества, обычно деньги, на краткосрочной и длительной основе.

Реклама – множество целей

Реклама может использоваться для многих коммуникационных целей как на уровне корпорации, так и на уровне продукта для создания осведомленности и постепенного приведения потребителя к совершению покупки у поставщика. Она может быть использована для донесения информации о новой технологии, запатентованной поставщиком, а также о ее сложных аспектах и принципах работы. Также реклама может быть использована для поддержки имиджа компании, ее продуктов и укрепления лояльности покупателя. С ее помощью можно убедить клиентуру приобрести дополнительные запасы во время изобилия. Основные формы рекламы, телевидение и печать, обычно не предназначены для продажи продуктов, но ввиду распространенности на национальном и международном уровнях они продуктивны для создания уровня информированности о компании и бренде товара, и поэтому их эффективно применять в процессе личных продаж. Покупатели обычно очень заняты и редко встречаются с представителями неизвестных компаний. Однако, если покупатель знает о компании, у продавца есть

как минимум шанс на проведение беседы; чем лучше знают компанию, тем выше шансы продавца преодолеть пропускную систему, встретиться с покупателем и продемонстрировать продукты и услуги. В некоторых случаях реклама полезна также тем, что содействует оформлению покупателями заказов на получение информации, возможно, листовок или каталогов, а если для рекламодателя обстоятельства действительно сложатся благоприятно, покупатель может пригласить представителя. Однако есть некоторые формы рекламы, которые будут использоваться для продажи продуктов и услуг. Они рассмотрены ниже:

Рекламные задачи на рынке B2B

- Информирование
- Подготовка
- Убеждение
- Усиление
- Продажа.

Пример 8.4

Procter & Gamble

Производитель товаров широкого потребления *Procter & Gamble* в 1930-е гг. изобрел «мыльную оперу» в качестве метода увеличения продаж моющих средств. С тех пор производитель моющего средства *Bold, Head and Shoulders*, зубной пасты *Crest* и подгузников *Pampers* стал единственным крупнейшим покупателем рекламы, тратящим ежегодно свыше 1 млрд долл., распределяя эту сумму между различными носителями рекламы: радио, телевидением и периодическими изданиями. Теперь компания подписала знаменательный контракт на 300 млн долл. с медиагигантом *Viacom*, который постепенно позволит *P&G* разместить рекламу на платформах самых различных носителей – от Интернета до рекламных щитов – в этой стратегии мир рекламы видит будущее.

Медиамикс (заказываемые коммуникации)

Медиамикс, известный как *above the line communication**, состоит из основных методов рекламы, используемых рекламодателями B2B и B2C. Он включает телевидение, печать, наружную рекламу, радио и кинематограф. Основная масса британской рекламы, свыше 90%, подается через телевидение и печатные издания.

**Above the line* – над чертой, выше черты [линии]. В последние годы на рекламном рынке все чаще разграничивают такие направления развития маркетинговых коммуникаций, как *ATL* и *BTL*. Термины *above the line* и *below the line* – «над чертой» и «под чертой» – появились в середине XX века. Разделение произошло совершенно спонтанно. Руководителю одной из ведущих американских компаний принесли на утверждение рекламный бюджет, включавший в себя сотрудничество со средствами массовой информации. Однако в бюджет не были включены затраты на раздачу бесплатных образцов продукции, купонов, проведение конкурсов и оплату подарков и т. п. Все эти средства маркетинговых коммуникаций были вписаны от руки и под чертой основных расходов. Так, согласно существующей легенде, возникли понятия «над чертой» и «под чертой». В данный момент дается различное толкование, что же относится к маркетингу «над чертой», а что «под чертой». – *Примеч. ред.*

Большая часть от этого объема приходится на B2C, но тем не менее значительная доля приходится на B2B. Существует тенденция совместного использования – телевидение для создания осведомленности, а газеты и журналы – для подачи дополнительной более подробной информации и создания стимула для покупателя по проведению дальнейшего изучения.

Реклама на телевидении

Телевизионная реклама, вероятно, наиболее очевидная из всех основных носителей ввиду своей всезудеющей природы. Поскольку телевизионная трансляция преимущественно носит развлекательный характер, телевидение используется главным образом на рынках B2C, так как его сильная сторона заключается в создании массовых уровней осведомленности на очень крупных целевых рынках. Однако те, кто работает в отрасли B2B, тоже смотрят телепередачи, поэтому телевидение может избирательно использоваться для обращения к этому рынку. Необходимо внимательно контролировать бюджет, чтобы он не был потрачен нецелесообразно на оплату эфирного времени и передачи сообщений незаинтересованной аудитории. В этом отношении примерами массовой рекламы B2B могут служить продажи компанией *IBM* веб-служб и электронной почты для делового использования или рекламу одного из крупных банков, в которой рассказывалось о специальных услугах для малых предприятий.

Пример 8.5

BARB (Комитет по исследованию аудитории эфирных СМИ)

Британский Комитет по исследованию аудитории эфирных СМИ является собственностью *BBC* и коммерческих каналов Великобритании. *BARB* выступает в роли независимого аудитора, проверяя все показатели британской телевизионной аудитории. Его служба измерений предоставляет данные о телевизионной аудитории на поминутной основе для каналов, принимаемых в Великобритании. Эти данные доступны для составления отчетов в национальных масштабах, а также на региональных уровнях *ITV* и *BBC*. Оценки зрительской аудитории поступают с частных телевизионных панелей, представляющих зрительское поведение более чем 24 миллионов семей Великобритании. Панели выбираются таким образом, чтобы создавалась репрезентативная выборка каждого региона *ITV* и *BBC*. (www.barb.co.uk)

Всегда была возможность подачи рекламы в избранных регионах, где, несмотря на потерю многих сообщений, существует достаточно большое количество покупателей, чтобы оправдать расходы (например информация для фермеров восточной Англии об удобрениях и инсектицидах или же сюжет для поставщиков продуктов питания и управляющих отелями на южном побережье о возможностях поставок провизии). Разумеется, всегда существует побочный эффект от потребительской рекламы для компаний, осуществляющих продажи на обоих рынках: B2B и B2C. Аналогично *British Telecom* ввиду того, что многие ее продукты продаются на обоих рынках, при проведении кампании может повлиять на различные сегменты.

Six Continents поместила свой бренд *Holiday Inn* на телевидении в 2002 году, чтобы привлечь клиентов, которые совершают деловые поездки, от таких конкурентов, как *Moat House*, *Thistle* и *Best Western*, полагая, что телевидение способствует созданию эмоциональных причин, влияющих на выбор отеля бизнесменами. Рост коммерческих новостных каналов, вещающих круглосуточно, таких как *CNN* и *Sky News*, также открыл возможности для привлечения лиц, принимающих решения на предприятиях, которые согласно исследованиям смотрят эти каналы. Серьезными сложностями в этом случае могут стать попытки установления задач и мониторинга, оценки и контроля расходов на рекламу.

Фрагментация (разделение этих носителей на сотни специальных каналов) открыла возможности обращения к нужному рынку, и их использование увеличивается. Есть специальные каналы B2B, и появляется множество специальных программ, посвященных таким сферам бизнеса, как банковские услуги, садоводство, строительство зданий и сооружений, индустрия развлечений и ресторанное обслуживание, образование в сфере менеджмента и многое другое. Рост цифровых технологий предоставил в последнее десятилетие возможности для узкополосного телевидения, проектируемого непосредственно на экран телевизионного монитора на офисном столе с интерактивными возможностями, поступающими через широкополосные интернет-соединения.

Пример 8.6

Деловая реклама

Промышленные ассоциации часто дают рекламу для аудиторий B2B и B2C в ходе кампаний по привлечению и продвижению. Мясная отрасль Шотландии выделяет 500 тысяч фунтов стерлингов на рекламную кампанию для повышения уверенности потребителя после кризиса, вызванного эпидемией ящура. *Quality Meat Scotland*, организация, занимающаяся промоушеном говядины, баранины и свинины, утверждает, что реклама необходима, поскольку продажи продолжают падать, несмотря на исключительную репутацию шотландского мяса. Тем не менее нужно быть осторожными с заявлениями. Недовольство маркетингом шотландской говядины было поддержано организацией, следящей за соблюдением законности в рекламе, поскольку 5% поставляемого мяса в действительности производится из английского крупного рогатого скота. *Quality Meat Scotland* согласилась внести изменения в формулировку рекламы в соответствии с правилами управления нормами для рекламы. (www.asa.org.uk)

Печатные издания

Печатные издания – крупнейший носитель среди всех, находящихся «выше черты». Как и телевидение, этот носитель сделал огромный шаг вперед благодаря современным технологиям. Информационные технологии позволяют в настоящее время выпускать и выводить на рынок газеты, журналы, книги и справочники быстрее, чем когда-либо, большего объема, с более высоким качеством печати и цветопередачи. Печатные средства массовой информации включают национальные и местные газеты и журналы (бесплатные и платные), ежедневные газеты и

каталоги. Хотя крупнейшим пользователем печатной рекламы опять-таки является рынок B2C, рекламодатели B2B избирательно используют все три типа.

Газеты

Национальные продажи крупнейших газет превышают в Великобритании 13 миллионов экземпляров в день, а вторичная читательская аудитория превышает 35 миллионов человек. Большинство читателей являются конечными потребителями, покупающими такие периодические издания, как *Sun*, *Daily Mirror*, *Express* и *Daily Mail*. Респектабельное меньшинство этой читательской аудитории является целевой аудиторией B2B, покупающей такие высококачественные крупноформатные газеты меньшего тиража, как *Daily Telegraph*, *The Times* и *Financial Times*. Все национальные газеты Великобритании и другие издания всего мира имеют интернет-версию. Как и другие основные носители, все газеты предлагают рекламодателям подробный профиль читательской аудитории с указанием возраста, профессии, социального класса и т. д. Зная, что большинство их потребителей купят одну из ежедневных крупноформатных газет, некоторые рекламодатели B2B избирательно дают в них рекламу; примером может служить газета *Financial Times*, читательская аудитория которой состоит преимущественно из бизнесменов.

Журналы

Оценки общего числа британских журналов меняются в зависимости от определения, действующего на выбранный момент времени, поскольку количество появляющихся и исчезающих изданий увеличилось с развитием печатных технологий, благодаря чему для компаний стало легче входить в этот бизнес и выходить из него. Ежемесячный справочник *BRAD* («Британские тарифы и данные») публикует список около 6500 журналов Великобритании, публикующих рекламу, среди которых значительный процент журналов B2B. Некоторые из изданий бесплатны (расходы оплачивают рекламодатели), на другие предлагается подписка. Это крупные рынки для рекламодателей B2B, и во многих случаях они используются как главный носитель, поскольку существуют специализированные журналы, продающиеся тиражом всего в несколько тысяч или сотен тысяч экземпляров, охватывающих практически каждую отрасль. Вероятность просмотра (OTS) рекламы может быть высокой, поскольку еженедельное или ежемесячное издание берут и читают многократно. В некоторых случаях это может быть единственный способ для маркетолога B2B достичь целевой аудитории, особенно если она находится на большом расстоянии или труднодоступна. Также многие магазины представлены в электронной форме. Среди них *Architect Today*, *Autotrader*, *Catering Update*, *PC Dealer*, *Heating and Ventilating News*, *Marketing* и т. д.

Пример 8.7

Реклама косметических операций

В отчете британского парламентского комитета по здравоохранению говорится, что реклама косметических операций должна содержать предупреждения о вреде для здоровья. Члены парламента утверждают, что они обеспокоены текстом рекламы косметических операций, опубликованной в СМИ.

Специализированные журналы

Специализированные журналы особо привлекательны для рекламодателей B2B тем, что читатели более восприимчивы к рекламе, расположенной рядом с интересной для них информацией. Владельцы журналов готовы размещать специальные статьи рекламодателя и редакционный материал в обмен на покупку рекламной площади.

Пример 8.8

Исследования показали, что журналы B2B важны для деловых людей, принимающих решения

Журналы B2B являются важным носителем для деловых людей, принимающих решения, – об этом говорит новое крупномасштабное исследование, проведенной *NFO WorldGroup*. Исследование показывает, что публикации B2B регулярно используют 87% бизнесменов, принимающих решения, и 73% из более чем 500 опрошенных находят, что журналы B2B содержат информацию, полезную для их работы. 80% из числа респондентов добавили, что деловые журналы, как правило, использовались при поиске высококачественных рекламных объявлений. Хотя журналы B2B остаются главным носителем, Интернет быстро становится влиятельным источником информации. 79% опрошенных согласны с тем, что публикации в Интернете и деловой прессе дополняют друг друга. Более 500 бизнесменов, принимающих решения, из 20 крупнейших отраслевых секторов по расходам на рекламу были проинтервьюированы для оценки использования носителей. (Ассоциация издателей периодики, www.ppa.co.uk)

Ежегодники и справочники

В Великобритании издается свыше 5 тысяч справочников и ежегодников, они посвящены всем сферам интересов – деловым, профессиональным, отраслевым, техническим, образовательным и развлекательным. Существуют такие универсальные справочники, как *Yellow Pages* («Желтые страницы») (yell.com в сети). Справочники и ежегодники очень похожи, и рекламодатели обычно считают их взаимозаменяемыми. Они содержат названия, адреса и прочие реквизиты предприятий и ассоциаций по всей Великобритании и Европе, являясь отличным носителем для рекламодателей B2B. Читатели-бизнесмены регулярно пользуются ими, поэтому для каждого рекламного объявления существует вероятность многократного просмотра в течение года.

Пример 8.9

Ассоциации издателей справочников и баз данных

Ассоциация издателей справочников и баз данных представляет отрасль и, как утверждается, существует для защиты и промоушена директорий и баз данных как средства распространения рекламы и источников информации. 6% всех расходов на рекламу тратится на этот сегмент. Дополнительную информацию можно получить на веб-сайте ассоциации (

publisher.co.uk). Европейская ассоциация издателей справочников и баз данных представляет отрасль в глобальном масштабе и насчитывает около 200 участников в 37 странах по всему миру. (www.eadp.be)

Журналы и справочники в Интернете

Многие журналы, справочники и газеты имеют дополнительную версию, размещенную в Интернете, например Yell.com и Yahoo.com. Деловую аудиторию стараются убедить использовать как печатную, так и электронную копии, дополняющие друг друга. Чтобы заниматься бизнесом, необходимо продавать рекламную площадь, и часто существует тенденция по преувеличению организациями отдачи от размещенной у них рекламы. Всю рекламу необходимо отслеживать и контролировать ее эффективность. Если нет доказательств того, что реклама работает, необходимо прекратить вкладывать в нее средства и начать тратить деньги на другие проверенные методы. Но в том, что касается рекламы в сети, все только начинается, и нужно проявлять больше осторожности, а не идти на поводу у броских заголовков.

BRAD

«Британские тарифы и данные», издаваемые *Emap Publication* (emap.com), – это деловой ежемесячный справочник по коммуникациям, посвященный британским рекламным носителям. Содержит свыше 11 500 подробных статей о носителях и охватывает региональные и национальные газеты, потребительскую прессу, деловую прессу, новые носители, телевидение, радио, плакаты и наружную рекламу. В издание входят сведения о ценах, данные о тираже и читательской аудитории и целевых рынках (www.brad.co.uk)

Бюро по контролю за тиражами (ABC – Audit Bureau of Circulation)

Независимая организация, деятельность которой оплачивается владельцами и пользователями всех носителей, Бюро по контролю за тиражами (www.abc.org.uk) обеспечивает свободный доступ к данным о тираже, распределению и аудитории сертифицированных в ABC журналов, газет, выставок и справочников в Великобритании и Ирландской Республике. Главная задача бюро – действовать в качестве независимого аудитора данных о тиражах газет, журналов и справочников, гарантируя, что ни один владелец рекламного носителя не фальсифицирует данные. Также эта организация следит за показателями посещаемости некоторых веб-сайтов.

Пример 8.10

Официальный аудитор

IPC Media, крупнейший в Великобритании издатель журналов для потребителей, назначил Бюро по контролю за тиражами (ABC) официальным аудитором всех своих печатных изданий. (www.abc.org.uk)

Преимущества использования печатных средств массовой информации для рекламодателей B2B

1. *Правильный таргетинг, цель.* Специализированные издания B2B бывают как для журналов, так и для справочников. Даже журналы с небольшим тиражом, например *Sea Container*, могут обеспечивать прибыльность размещаемой в них рекламы, если все 5 тысяч читателей работают в данной отрасли.
2. *Доступность цифр.* Подробная информация о целевой аудитории, цене, тираже и вторичной аудитории предоставляется владельцами газет, журналов и справочников. Независимый аудит этих показателей может быть получен от Бюро по контролю за тиражами (ABC).
3. *Охват аудитории.* Все бизнесмены, читающие национальную прессу, в том числе *Financial Times* и *Daily Telegraph*, привлекут большое количество сотрудников закупочных центров B2B.
4. *Показатели долговременности и высокой вероятности просмотра.* В отличие от телевидения печатное слово в определенном смысле долговечно, поэтому к нему могут обращаться неоднократно. Некоторые журналы и справочники могут читаться месяцами, благодаря чему достигается высокая вероятность просмотра (OTS).
5. *Больше подробностей.* В отличие от мимолетной природы телевидения на печатных страницах можно разместить более сложные и подробные сведения о товарах и услугах, сопроводив их цветными диаграммами и иллюстрациями, поскольку у читателя достаточно времени, чтобы запомнить эту информацию.
6. *Отклик при помощи купона, телефонной связи и электронной почты.* Реклама B2B не только более подробна, она может включать определенного рода купон или поле для ответов, предлагая читателю подать запрос на дополнительную информацию по почте, при помощи телефонной или электронной связи, пригласить представителя или даже приобрести продукт или услугу.
7. *Затраты.* Как и в случае с любым другим носителем, расходы относительноны, и нужно стараться постоянно прилагать усилия для установки систем, которые могут оценить преимущества, полученные взамен выплаченной суммы денег. После этого можно сравнить показатели для различных носителей между собой и с эталоном.

Недостатки использования печатных средств массовой информации

1. *Необходимость активного участия.* Печатный материал не оказывает такого же эмоционального и активного влияния на читателя, как телевидение на зрителя, поскольку его нужно намеренно прочитать. Его недостаток – в отсутствии движения и звука, он не привлекает сразу же, как телевидение. Однако появляется дополнительный стимул прочитать, если содержание связано с бизнесом и, по всей видимости, прибавит ценности определенной деловой информации и операциям компании.
2. *Рекламные объявления легко не заметить.* Рекламные объявления могут быть преднамеренно или неумышленно пропущены, особенно если объявление слишком маленькое, если рядом много аналогичных объявлений, если оно размещено не в соответствующей рубрике журнала или же его содержание и подача материала никак не привлекают читателя.

Пример 8.11

Рекламные ассоциации

- Рекламная ассоциация – это объединение 25 организаций, представляющих отрасли рекламы и рекламного маркетинга, в которую входят рекламодатели, агентства, средства массовой информации и службы поддержки. Это единственная организация, всесторонне представляющая отрасль, которая стоила свыше 16,5 млрд фунтов стерлингов в 2001 году. (www.adassoc.org.uk)
- Международная рекламная ассоциация – всемирная организация, представляющая 1000 организаций в 94 странах. (www.iaagloba.org)
- Ассоциация британских рекламодателей (*ISBA*) представляет интересы рекламодателей Великобритании во всех сферах маркетинговых коммуникаций, включая телевизионную рекламу, новые средства массовой информации, прессу, радио, наружную рекламу, прямой маркетинг и промоушен продаж. (www.isba.org.uk)
- Институт деятелей рекламы (*IPA*) представляет рекламные и маркетинговые агентства, работающие в Великобритании и по всему миру. (www.ipa.co.uk)

Радио

Радио в рекламе B2B практически не используется. Здесь меньше возможностей, чем на телевидении, что обусловлено природой носителя, используемого почти исключительно на рынке B2C. В Великобритании существует свыше ста местных радиостанций, их можно использовать так же, как и местные телевизионные станции, но специализированных радиоканалов, которых на телевидении становится все больше, пока нет. Вещают три национальные коммерческие радиостанции, и только *Classic FM* слушает достаточное количество поддающихся идентификации лиц, принимающих решения. В действительности глобальное радио не существует, поэтому охват аудитории не соответствует охвату аудитории коммерческого телевизионного канала. В настоящий момент цифровое радио является многообещающим, но его внедрение идет очень медленно. Оно сравнительно недорогое в использовании и распространяется повсюду, поскольку у некоторых слушателей, например на фабрике или в цехе, радио работает постоянно в течение рабочего дня. Недостаток заключается в том, что радио могут рассматривать как фоновый шум с быстро меняющимся содержанием. Всегда огромное количество рекламы прозвучит, никем не услышанное, и оценка будет проблематичной. Также радио не оказывает сильного или продолжительного воздействия, если сравнивать его с телевидением и печатью соответственно. В Великобритании реклама на радио составляет около 5%, в основном для рекламодателей B2C.

Наружная реклама

Это еще один носитель, применяемый преимущественно на рынке B2C, хотя некоторые рекламодатели B2B избирательно им пользуются; наружную рекламу

можно видеть в местах массового скопления людей: вдоль дорог, у розничных торговых точек, торговых центров, аэропортов, железнодорожных центров, развлекательных и спортивных центров, футбольных площадок, придорожных ресторанов, отелей, автостоянок, парковок для бизнесменов, конференц-центров, на всевозможных видах транспорта. Плакаты появляются повсеместно – на ручках бензонасосов, стенах в местах общего пользования, воздушных шарах – они могут быть маленькими (762 × 508 мм) или гигантских размеров (3048 мм × 12 138 мм).

Благодаря технологическим достижениям наружная реклама значительно усовершенствовалась. Наружная реклама может быть светящейся, вращающейся, она может проецироваться на стены зданий и подаваться в виде трехмерного изображения. С использованием компьютерных технологий появилась возможность создания виртуальной рекламы, отображаемой на телеэкранах таким образом, что создается впечатление, будто она есть на самом деле.

Компании, занимающиеся наружной рекламой, например *Maiden Outdoor* (www.maiden.co.uk), предлагают пакеты широкого вещания или узкой рассылки или же индивидуальные места. Большое преимущество для рекламодателей B2B заключается в том, что наружная реклама может быть размещена в любом месте, где может оказаться сотрудник, принимающий решение о закупке: на деловом мероприятии, напротив офисов производителя, в салоне самолета бизнес-класса и т. д. Эти рекламные объявления могут быть исследованы, а осведомленность – оценена. Используемая наружная реклама обычно усиливает другие формы коммуникаций. Несмотря на рост, наружная реклама составляет менее 5% всех расходов на рекламу и является второстепенным рекламным носителем на рынках B2B и B2C, поскольку плакат может предложить только ограниченный объем информации и не существует гарантии, что эта информация будет увидена и/или понята.

Пример 8.12

Лучшая реклама XX века

Компания *Abbott Mead Vickers BBDO* сочла, что реклама «Лейборизм не работает», разработанная рекламным агентством *Saatchi and Saatchi*, которая, по мнению многих, сыграла ключевую роль в общей победе консерваторов на выборах 1979 года, является лучшим рекламным плакатом столетия. Второе место в конкурсе занял плакат 1914 года, изображающий лорда Китченера, побудивший молодых людей записаться в армию во время Первой мировой войны.

Коммуникации. Интернет и веб-сайты компаний

Поскольку это самый новый вид носителя, рекламу через Интернет – как на собственном сайте, так и на сайтах других компаний – можно с одинаковым успехом отнести как к носителям «над чертой», так и «под чертой». Заинтересованным участникам достаточно всего лишь посмотреть некоторые сайты, и они поймут, что многие компании не смогут определить цель создания сайта. Это отражается в посредственном дизайне, недостаточном наполнении, а также в несовершенной системе взаимодействия с посетителями сайта и навигации.

Использование веб-сайтов

Наличие своего веб-сайта открыло уникальные возможности коммуникаций и промоушена для отрасли B2B, эта сфера деятельности переживает феноменальный рост. Веб-сайт можно использовать на рынках B2B для сбора данных, хранения, анализа и передачи выбранной информации: каталоги продуктов, услуги, а также комплектующие, рекомендации и помощь по текущим и будущим задачам по мере их возникновения. Веб-сайт можно использовать для таких операций, как прием заказов, контроль доставки, выписка счетов и сбор доходов.

Также веб-сайт может использоваться для маркетинга, включающего рекламу, спонсорство, связи с общественностью, выставки, продажи, аукционы и интерактивные личные продажи; фактически определены все стратегии носителей. Все организации, покупатели и поставщики логистической цепочки могут совместно использовать информацию, проводить операции, покупать и продавать продукты и услуги, используя процессы электронного обмена данными.

Пример 8.13

Реклама в Интернете

Веб-сайт *Yahoo*, общая глобальная аудитория которого составляет свыше 150 миллионов, считается наиболее посещаемым в мире. Однако компания испытывает проблемы с привлечением достаточного количества рекламодателей для размещения рекламы на сайте. В отличие от многих конкурирующих интернет-компаний портал *Yahoo* управлялся ранее таким образом, что компания получала прибыль, но теперь она столкнулась с проблемами. Отрасль была потрясена, когда компания заявила, что недостаточная прибыль связана со сложностями по продаже рекламы.

По мнению представителя Института деятелей рекламы (*IPA*, www.ipa.co.uk), затраты на рекламу в Интернете или спонсорство соответствуют сумме, расходуемой в прошлом на коммерческую рекламу на радио, но на текущий момент определить перспективы весьма проблематично. (*Internet advertising by bureau*, www.iab.net)

Оценки и исследования

Как и для всех носителей, оценка и контроль обратной связи играют ключевую роль для рационального использования денежных средств. Ввиду меньших размеров рынка эффективность легче оценить на сайтах B2B, чем B2C. Более крупные компании будут иметь собственный доступ к серверу, таким образом можно немедленно определить количество посещений сайта поставщика. Иначе обстоит дело в случае с B2C, где миллионы посетителей могут заходить на такие многонациональные серверы, как *Freemove*. Исследования малых компаний гораздо легче проводить при помощи традиционных методов, определяя уровень осведомленности и частоту использования. Существует возможность прямой регистрации запросов на получение информации, продаж и коммерческих звонков.

Пример 8.14

Система ABC eReturns названа выдающимся успехом

Данные на конец июня показали, что Бюро по контролю за тиражам (ABC, www.abc.org.uk) успешно выдало свыше 200 сертификатов издателям B2B, используя новую интерактивную систему подачи документов, *eReturns*. *eReturns* оказалась невероятно популярной у издателей 43% наименований магазинов на рынке B2B, которые согласно отчету за этот период предпочитали пользоваться новой системой. *eReturns* была разработана в целях улучшения отчетных систем ABC при помощи передовых решений, основывающихся на интернет-технологиях, которые позволяют издателям передать свои данные о тираже в интерактивном режиме и автоматически получить сертификаты ABC по электронной почте. Издатели, использующие данную систему, получили преимущество в виде более быстрого обслуживания по выдаче сертификатов ABC, что позволило им оперативнее предоставить новые данные о тираже на рынке.

Совместное использование веб-сайта и носителей компании

Многие компании будут создавать свои собственные сайты и разрабатывать их дизайн. Для их использования должны быть четкие стратегические обоснования. В том, что касается коммуникаций, должны быть отчетливые цели и ясное понимание того, как веб-сайт интегрируется и впишется в корпоративный имидж и общие корпоративные и маркетинговые коммуникации. Преимущества коммуникаций B2B в Интернете включают:

- Возможности разработки дизайна и наполнения, включающего видеоматериалы, цвет, звук, движение и взаимодействие.
- Использование для передачи информации, осуществления операций, маркетинга и промоушена.
- Продажи и аукционы.
- Сеть экстранет обеспечивает безопасный обмен данными всех видов вперед и назад по логистической цепочке.
- Сеть интранет обеспечивает безопасность информации и позволяет осуществлять операции внутри организации и ее подразделений по всему миру.
- Мультимедийные возможности, например коммуникации, доставляемые непосредственно к месту работы и через модем, или телевидение.
- Практически неограниченные возможности для глобального охвата.
- Возможность установления личных отношений.
- Ограничение конкуренции в точке контакта.
- Множество возможностей для всех видов коммуникаций.

Недостатки коммуникаций B2B в Интернете включают:

- По-прежнему множество неопределенностей по поводу носителя, использования и реакции аудитории.
- Неопределенные методы оценки и эффективности расходования средств.

- Сложности при интеграции в привычные методы коммуникаций и промоушена.
- Некоторая обеспокоенность, связанная с оценками надежности и безопасности.

Методы «под чертой» и новые носители

Все коммуникационные методы, помимо основных носителей, рассмотренных ранее, собирательно называются носителями «под чертой».

Прямой маркетинг и прямой отклик

Термин «прямой маркетинг» употребляется, когда производители и покупатели взаимодействуют между собой напрямую, а не через посредника. Реклама прямого отклика – это такая реклама, в которой сообщения отправляются напрямую (а не через телевидение или печать) потребителю B2B в надежде установления прямой и диалоговой коммуникационной линии. Это можно осуществить при помощи следующих методов:

- почта;
- журналы;
- газеты;
- телемаркетинг (по телефону);
- прямое вещание (телевидение, радио);
- интернет, экстранет и интранет.

Рост прямого отклика

Огромный рост рекламы прямого отклика на рынках B2B и B2C возник из-за потребности для рекламодателей обеспечения еще большей ответственности, эффективности расходования средств и устранения потерь. Если учесть скачок в создании технологических разработок, поднявших методы эффективного личного контакта на высоты, о которых 20 лет назад нельзя было и мечтать, можно сказать, что эта форма носителя будет развиваться в следующем десятилетии еще стремительнее. Она используется наряду с другими методами для отправки информации, получения направлений на продажу, продажи продуктов и получения ответной реакции от потребителей.

Прямая почтовая рассылка

Прямая почтовая рассылка по-прежнему остается наиболее важным средством, она широко используется во всех методах прямого отклика B2B, хотя электронные методы быстро набирают обороты. Свыше 70% всей прямой почтовой рассылки в Великобритании (как на рынках B2B, так и на рынках B2C) осуществляется через Почтовое управление (www.royalmail.com). Здесь предлагаются всевозможные услуги, включая аренду или продажу рассылочного списка покупателей, создание рекламных писем, упаковку каталогов, промоушены, принятие и обработку заказов, распределение, выписывание счетов и оплату. Предлагаются также специальные доставки, международные доставки и доставки личной заказной корреспонденции. Монополии Почтовое управление в настоящее время угрожают многие коммерческие компании по доставке писем и бандеролей на рынке B2B. Прямая почтовая рассылка для тщательно выбранной целевой аудитории, отправленная

лицу, принимающему решения, с указанием его имени может быть очень эффективным способом установления контакта с покупателем. Большинство людей откроют письма и посылки, если сочтут их уместными, интересными и увидят возможность получения выгоды. Предварительный или последующий телефонный звонок позволит в полной мере использовать преимущества данного метода.

Пример 8.15

Вопреки экономическому спаду

Хотя расходы на рекламу сокращаются по всему земному шару, прямой маркетинг переживает расцвет. Показатели данной отрасли в Великобритании свидетельствуют о скачке приблизительно на 10% за время второго квартала этого года. Отчасти это происходит потому, что отследить прямой маркетинг легче. «Когда сокращаются бюджеты, каждая копейка должна использоваться в интересах дела, а если она не приносит пользы, вы должны знать почему», – так говорит представитель агентства, занимающегося прямой рекламой. Ежегодно Королевская почта выделяет пять миллиардов единиц прямой почтовой рассылки; как ожидается, этот показатель будет расти по мере того, как цены в почтовом секторе снизятся из-за конкуренции.

Прямой отклик в журналах и справочниках

Многие журналы и справочники будут предлагать возможность прямого отклика, которая называется рекламой на странице-вкладыше. Определенные поставщики, возможно, занимающиеся продажей комплектующих, будут использовать такую возможность для прямой рекламы с целью продажи или получения того или иного ответа. В ответ на запрос поставщик может отправить почтой каталог или листовку, после чего сделать телефонный звонок. Специальные малые комплектующие можно отправить почтой или доставить сборным грузом, если они более крупные, или же представитель может привезти продукцию в надежде продать больший объем.

Прямой отклик в вещании

На телевидении и радио имеется возможность прямого отклика, похожая на ту, что предлагается в журналах и справочниках. Ответ предлагается делать по телефону, электронной почте или письмом. На рынке B2B такой метод используется мало, за исключением специализированных телевизионных каналов, это происходит из-за недостатков средств вещания при использовании их в качестве рекламных носителей на рынке B2B.

Телемаркетинг и прямой отклик

Использование телефона для прямого отклика – еще одна развивающаяся область. Это оперативный и сравнительно недорогой способ. Многие бизнесмены готовы подойти к телефону, особенно если их просят по имени, даже если сотрудник, отвечающий за блокирование коммуникаций, пытается этому воспрепятствовать. Многие поставщики привлекают сторонних подрядчиков для телефонного маркетинга, продаж и операций по рекламе. В настоящее время для этого существ-

вует множество специализированных компаний. Телемаркетинг также широко используется после разовой рассылки, для подготовки клиента к такой рассылке, для договоренности о встрече или приглашения покупателей на проводимые поставщиком мероприятия.

Прямой отклик и Интернет

Интернетом пользоваться настолько легко, что кажется, будто он создан для прямого отклика. Отрасль прямой почты уменьшает опасения потребителей по поводу того, что они могут получать огромное количество электронных и текстовых сообщений. Хотя для некоторых предприятий, например работающих в сфере информационных технологий, электронные письма являются идеальным маркетинговым инструментом и образуют высокий процент от формулы маркетинга в целом, цифровые носители составляют в данной отрасли всего лишь 5%.

«Макулатурные» сообщения

Почта, которую не просили присылать или не хотели получать, телефонные звонки, факсы и электронные письма – так называемая «макулатура» – представляет собой все большую проблему на рынках B2B и B2C. Поставщикам нужно сопоставить преимущества дополнительных контактов в целях осуществления продаж и сумму ущерба, к которому может привести недовольство потребителей. Некоторые аналитики доказывают, что «макулатурными» сообщениями являются неправильно адресованные сообщения и если бы целевая аудитория выбиралась правильным образом, проблемы бы не существовало. Электронная почта, похоже, особо восприимчива к загрузке «макулатуры». Так называемый спам рассылают рекламодатели, использующие компьютерные программы для обращения к тысячам покупателей по всему миру и отправки массы сообщений в надежде увеличить количество потребителей на незначительный процент. Даже крупные уважаемые компании запятнали себя такой деятельностью. Сейчас для покупателей и интернет-серверов существует программное обеспечение, блокирующее нежелательные сообщения.

Пример 8.16

Спам

Специалисты по прямому маркетингу через Интернет стараются также оградить себя от продавцов, занимающихся спамом. Но, безусловно, множество пользователей по-прежнему относятся к последним – треть из 300 миллионов электронных писем, ежедневно отправляемых в Великобритании, считаются спамом. Если можно дешево приобрести один миллион электронных адресов, для получения прибыли может быть достаточно всего 0,01% откликов. Ассоциация маркетинга по электронной почте была учреждена для введения передового опыта в цифровом маркетинге, законодательство постепенно предоставляет потребителям все большее количество способов выйти из списков адресатов. Рассылка по запросу – это концепция, согласно которой у потребителей сначала интересуются, хотят ли они получать электронные письма об обновлении продуктов и т. д. Если разрешение получено, шанс того, что электронное письмо будет прочитано, увеличивается.

Списки потребителей для прямого отклика

В основе передовых технологий рекламы прямого отклика лежит необходимость наличия обновленных, целевых и правильно структурированных названий и адресов предприятий. Нет ничего более непрофессионального в маркетинге прямого отклика, чем адресная отправка материала покупателю, который уехал, вышел на пенсию или умер. Существуют множество агентов по работе со списками, занимающихся арендой или продажей списков предприятий. Эти списки могут содержать названия и адреса предприятий, номера телефонов и факсов, а также электронные адреса департаментов и отдельных сотрудников. Некоторые предлагают даже краткую информацию о покупательских привычках компаний, а также сведения о сотрудниках подразделения, принимающего решения. Наиболее полные адресные списки регулярно обновляются, из них удаляются лишние данные, например неправильные названия и адреса, они проверяются независимыми организациями, например Бюро по контролю за тиражами (ABC). Таким образом обеспечивается гарантия правильности данных.

Маркетинг прямого отклика, отношений и баз данных

Новые возможности, предлагаемые в связи с использованием маркетинговых информационных систем для маркетинга баз данных, позволяют поставщику развить все более тесные долгосрочные отношения с существующими клиентами на основе прямого отклика. Исследования показали, что приобретение новых потребителей требует гораздо больших затрат, чем удержание существующих. Они показали также, что, уделив основное внимание всем потребительским нуждам и предложив соответствующий портфель преимуществ, поставщик может добиться увеличения продаж и повышения ценностей на долгосрочный период. Компьютеризированные программы предоставляют возможность изменять сообщения в соответствии с потребностями каждого отдельного клиента в срок и приемлемым способом. Системы можно запрограммировать с тем, чтобы релевантные сообщения отправлялись тогда, когда покупатель откликнется на обращение. Так будет, если потребителю, возможно, нужны продукт, услуги, связанные с продуктом, информация, помощь или консультация. Вот какие действия входят в прямой отклик на рынке B2B:

- Использование его как части программы по управлению взаимоотношениями с потребителями, осуществление коммуникации и получение ответной реакции от клиента, постоянные маркетинговые исследования.
- Отправка информации, листовок или каталогов или предложение респонденту подавать запрос на отправку каталога.
- Рассылка приглашения на семинары, конференции или мероприятия по введению продукта на рынок.
- Назначение встречи для группы сбыта и осуществление прямых продаж продуктов.
- Информирование потенциального покупателя о планируемом телефонном звонке, письме, факсе или электронном письме.
- Введение новых учетных записей.

Преимущества прямого отклика:

- Прямые отношения с потребителем без посредников.
- Сравнительно недорогой способ установления и поддержания связи с потребителем.
- Единственный контакт потребителя, исключающий возможность конкуренции.
- Быстрый способ установления контакта в тех случаях, когда скорость имеет значение.
- Зачастую единственный способ установить контакт с лицом, принимающим решение.

Недостатки прямого отклика:

- Навязчивая манера действий, что может вызывать раздражение покупателя и/или привести к кратковременному или длительному ущербу.
- Возможность значительной потери ресурсов, особенно если дорогостоящие рекламные материалы и каталоги выбрасываются ввиду отсутствия интереса.
- Эффективен лишь для определенного сектора рынка и игнорируется остальными.

Пример 8.17

Ассоциации прямого маркетинга

Контактная информация Ассоциации прямого маркетинга размещена на сайте www.dma.org.uk.

Контактная информация Ассоциации прямых продаж размещена на сайте www.dsa.org.uk.

■ Реклама в местах продаж и мерчендайзинг на рынке B2B

Реклама в местах продаж стремительно растет на рынке B2C в силу понимания того, что многие решения о приобретении фактически принимаются в розничной торговой точке во время покупки. Творческий подход, инновации и технологии искусно используются, поэтому мерчендайзинг, улучшающий впечатления потребителя, является в наше время своего рода искусством.

Несмотря на не столь интенсивное применение для продуктов B2B, поскольку считается, что они не нуждаются в слишком оригинальной упаковке, существуют случаи, когда мерчендайзинг – придание продукту максимальной привлекательности, чтобы он понравился потребителю, – используется на рынке B2B в полной мере. Это можно видеть на торговых ярмарках и выставках, конференциях и семинарах, а также в работе посредников на рынке B2B. Введение новых продуктов может сопровождаться элементами театрализованных представлений, когда избранных дилеров приглашают посмотреть на увлекательное шоу, возможно, с использованием выставочных стендов, иллюминации, с участием музыкантов и актеров – все это служит прелюдией к показу продукта. Однако на рынке B2B, как и на рынке B2C не менее важно иметь доступные рекламные материалы, например буклеты, видеозаписи и DVD, объясняющие преимущества и способствующие

продаже продукта. Есть много примеров, когда дорогостоящий презентационный материал уничтожался, не будучи даже использованным. В эту категорию входят бесплатные сувениры, скажем, нанесение названия компании и/или ее продуктов на ручки, калькуляторы, ежедневники, часы и т.д. Материал для мерчендайзинга может быть очень дорогостоящим, поэтому нужно установить задачи и осуществлять мониторинг результатов, гарантируя таким образом эффективность расходования средств. Во-первых, это выражается в том, насколько выгодно подан материал; во-вторых, нужно учесть внимание потребителей, интерес и спрос на материал промоушена. Мерчендайзинг на рынке B2B включает:

- Создание нужной обстановки для презентации продукта.
- Улучшение продукта и привлечение внимания.
- Обеспечение раздаваемых материалов с информацией о продукте и услугах.
- Предоставление консультаций о продуктивных продажах.
- Недостатком является то, что дорогостоящий рекламный материал так и не будет использован в полной мере.

Выставки и ярмарки

Выставки или торговые ярмарки являются важной частью стратегии коммуникаций и мероприятий по промоушену на рынке B2B. Их можно рассматривать как временные рынки для демонстрации продуктов и услуг. Во многих случаях это единственный способ для некоторых поставщиков встретиться в одном и том же месте с покупателями отрасли. В общих чертах их можно разделить на общественные ярмарки на рынке B2C (например выставка «Идеальный дом») и торговые ярмарки на рынке B2B. Общественные, или общие, ярмарки открыты для публики и могут представлять собой общую или специализированную ярмарку. Общие ярмарки служат возможностью представить разнообразный ассортимент продуктов и услуг широкой публике. Эти типы выставок повсеместно рекламируются для привлечения максимально возможного числа людей. Специализированные ярмарки ориентируются на определенные сегменты широкой публики (например индустрия развлечений, технологии, компьютерные игры и т.д.).

На рынках B2B торговые ярмарки могут быть горизонтальными, вертикальными, проводиться во время конференций или выставочных комплексов. Торговые ярмарки в целом открыты для людей, работающих в определенной сфере деятельности или отрасли. На горизонтальные торговые выставки приглашаются специалисты из одной отрасли. На вертикальных торговых ярмарках различные отрасли представляют свои товары и услуги одной конкретной целевой группе из определенной отрасли: например производители форменной одежды, белья, посуды, продуктов питания и офисной мебели могут участвовать в торговой ярмарке, предназначенной для гостиничного бизнеса.

Выставки, проводимые во время конференций, обычно небольшие и связаны с тематикой конференции, например медицинской, посвященной сердечно-сосудистым заболеваниям. Охватываемая аудитория небольшая, но очень тщательно подобрана, к ней можно обратиться с высокой степенью точности. Выставочный комплекс – это комбинированный вид выставки, имеющий постоянные стенды.

В некоторых отраслях торговые шоу являются единственным способом для поставщиков встретиться с покупателями, примером могут послужить продажи для государственной оборонной промышленности или предприятий службы безопасности, вход на такие мероприятия допускается только по приглашениям.

Во время планирования стратегии торгового шоу необходимо четко определить цели и политику и установить, почему поставщик будет присутствовать, кого он хочет встретить и каковы могут быть конечные цели. Выставки B2B могут быть очень дорогостоящими в отношении установки оборудования, аренды площади и укомплектования персоналом и оказаться в высшей степени бесполезными, если результат окажется неэффективным. В большинстве случаев цели будут выражены не в продажах (разумеется, от продаж не будут отказываться), а скорее в контактах, назначенных встречах и наводках на продажу. Как и для всех видов носителей, цели должны быть установлены в исчисляемых единицах, отслеживаться и контролироваться во время или после мероприятия.

Пример 8.18

ABC объявляет о программе поддержки выставочной отрасли Великобритании

Бюро по контролю за тиражами (ABC) и Ассоциация организаторов выставок (AEO) объявили о стратегическом альянсе, в рамках которого две стороны будут работать сообща над созданием профиля и роли аудита в выставочной отрасли в целях обеспечения постоянного повышения стандартов.

Пример 8.19

Примеры торговых выставок на рынке B2B в Великобритании

Национальная выставка франчайзинга, Национальный выставочный центр, Бирмингем.

IDMF – Международная ярмарка прямого маркетинга, Графский двор, Лондон.

Абсолютные маркетинговые решения, Национальный выставочный центр, Бирмингем.

Лицензирование бренда в Лондоне, Центр бизнес-дизайна, Лондон.

Интерьеры розничных магазинов, Графский двор, Лондон.

Дополнительную информацию можно найти на веб-сайте, посвященном торговым ярмаркам и выставкам, проводимым в Великобритании. (www.exhibitions.co.uk)

Ассоциации торговых ярмарок и выставок

Trade Fairs and Exhibitions UK (Торговые ярмарки и выставки Великобритании) – официальный веб-сайт выставочной отрасли Великобритании, спонсируемый новой правительственной британской организацией *Trade Partners UK*, отвечающей за весь торговый промоушен и опытные разработки. (Дополнительную информацию смотрите на веб-сайте www.exhibitions.co.uk.) Выставки преследуют, в частности, следующие цели:

- Установить новые контакты, назначить встречи и определить направления для торгового персонала, которым он должен следовать.
- Встретиться с существующими потребителями, укрепить отношения, создать деловую репутацию и улучшить связи с общественностью.
- Выгодно представить ассортимент продукции, а также инновации.
- Изучить конъюнктуры рынка, продукты/услуги конкурентов, новые технологии и инновации.
- Продать продукты и услуги.

Недостатки выставок заключаются в:

- отсутствии четких задач;
- возможных временных затратах;
- альтернативных затратах на использование торгового персонала для наблюдения за выставочным стендом.

Промоушен продаж и торговая деятельность

Промоушен продаж (известный как «носитель под чертой», в противоположность основным рекламным носителям, находящимся «над чертой») интенсивно используется на рынках B2C и менее интенсивно – на рынках B2B. Промоушен может принимать множество форм и относиться к любому краткосрочному стимулу (повышению ценности), используемому преимущественно для того, чтобы предложить покупателям и конечным потребителям испытать или купить продукт или услугу продавца. Это может быть производитель, принимающий поставки сырья (B2B), розничный продавец, принимающий упаковки брендов для перепродажи (B2C), или конечный потребитель, совершающий покупку для себя (B2C). Они более популярны на рынках B2C, поскольку потребители, покупающие для себя, в большей степени привлекаются эмоционально при помощи дополнительных стимулов, например всевозможных конкурсов, бесплатного получения второй единицы товара при покупке первой, накопления бонусов для их обмена на призы. Профессиональные покупатели, с другой стороны, покупают для компании, и в расчет прежде всего принимаются рациональность и эффективность, а не краткосрочные, поверхностные преимущества.

Реклама используется для обеспечения осведомленности и, возможно, доступа к продавцу. Промоушен продаж предлагается для того, чтобы покупатель хотя бы попробовал продукт. Они также используются во время таких мероприятий, как торговые ярмарки, конференции, посещения предприятий и спонсируемых событий, чтобы предложить потенциальным клиентам договориться о встрече с торговыми представителями, попробовать или приобрести продукты и услуги. Промоушен продаж используется и для того, чтобы вдохновить и мотивировать торговый персонал компании для продажи большего количества определенных продуктов. Таким образом, продукты продвигаются по цепочке распределения к конечным пользователям. Важно понимать, что стимул является дополнением к основным предоставляемым преимуществам и используется в качестве предложения совершить покупку в течение установленного периода. Если дополнительное

преимущество принимается постоянно, с этого момента оно рассматривается не как дополнительное преимущество, а как неотъемлемая часть продукта.

Промоушен продаж на рынках B2B

Предложение закупочному центру дополнительного стимула, чтобы тот испытал новый продукт или услугу, – установившаяся практика на деловых рынках. Это еще один инструмент из арсенала департаментов маркетинга и продаж, позволяющий менеджеру по продажам предложить нечто особое, что определенным способом может снизить для покупателя риск, связанный с новой компанией или продуктом. Поэтому для первого заказа могут предлагаться более низкая цена или дополнительная ценность продукта; это может быть своего рода пробное предложение, или же поставщик может принимать обратно продукты, если они не продаются. Это может быть предложение пролонгированного кредита, например 60 дней вместо 30, или же бесплатная установка и консультации по эксплуатации, или увеличение срока гарантии. Нужно быть осторожным и не использовать промоушен продаж слишком часто, поскольку дополнительный стимул будет предоставляться не на усмотрение компании – от компании будут ожидать его предоставления.

В некоторых случаях индивидуальному покупателю могут предлагаться некоторые личные стимулы, например за приобретенные продукты могут начисляться бонусы, которые можно будет обменять на какую-нибудь продукцию, выдаваться приглашения на выставки или ваучеры для проведения отпуска. Нужно быть внимательным при использовании таких вариантов, поскольку многие компании-покупатели в последнее время осуждают и активно порицают подобную практику. Причиной тому служит то, что эти компании настаивают, что покупки должны совершаться по объективным, реалистическим причинам, а не из-за получения личного вознаграждения. В задачи промоушена на рынках B2B входит:

- Убедить покупателя назначить встречу с представителем поставщика.
- Снизить риск для покупателя и предложить ему испытать новую компанию, продукт или услугу.
- Предложить совершить более крупные покупки и таким образом блокировать конкурентов.
- Переместить заказы со склада поставщика и получить возможность закупить дополнительные или новые товары.
- Мотивировать торговый персонал.

Недостатки промоушена на рынках B2B:

- Продажи имеют тенденцию увеличиваться во время промоушена и сокращаться сразу же после его прекращения.
- Промоушен может привести к «собираанию сливок» – покупке только тех товаров, для которых проводится промоушен продаж.

Связи с общественностью и паблисити

Роль связей с общественностью (PR) в организации заключается в создании и сохранении благоприятного имиджа компании на постоянной основе для внутренних и внешних заинтересованных сторон. Для этого PR-персонал должен осуществлять коммуникации со всеми заинтересованными сторонами, чтобы установить и поддерживать гармоничные взаимоотношения. Как мы обсуждали в начале главы, это стратегический процесс коммуникаций с людьми, важными для предприятия. Для операторов комплексных туристических поездок и в равной степени для производителей фасованных товаров информирование потребителей столь же важно, как и выбор общественности в качестве целевой аудитории. Кроме того, существуют целые группы отрасли и фирм, оказывающих профессиональных услуги, которым нужно общаться не с конечным потребителем, а с поставщиками и клиентами. В результате паблисити на рынках B2B считается, соответственно, более важной, чем паблисити для клиентов.

Для обеспечения процесса более крупные компании имеют специальный департамент по связям с общественностью или корпоративным коммуникациям и работают также со сторонними агентствами по контактам с общественностью. Меньшие компании в силу необходимых расходов могут предпочесть работу исключительно с компанией по связям с общественностью. Некоторые контакты с общественностью являются обязанностью департамента маркетинга и промоушена, в то время как другая работа по PR входит в компетенцию департамента корпоративных коммуникаций или связей с общественностью; разумеется, оба департамента тесно сотрудничают между собой. PR, используемый как неотъемлемая часть комплекса маркетинговых коммуникаций, будет связан с решением проблем, влияющих на отношение к компании и ее продуктам поставщиков, посредников и особенно потребителей, а также с созданием и поддержанием гармоничных отношений с клиентами. Менеджеры по маркетинговым коммуникациям на рынках B2B используют планы, связанные с паблисити, их стратегия направлена на то, чтобы в СМИ бесплатно разместили новостные репортажи и статьи, изображающие компанию и ее продукцию в выгодном свете.

Деятельность по связям с общественностью не следует смешивать с паблисити. Связи с общественностью – это то, что вы делаете, а паблисити – то, что вы получаете. Некоторые связи с общественностью связаны с уменьшением проблем, например дефицитом продуктов и наличием жалоб, – такую информацию оглашать нежелательно, в то время как другие связи с общественностью касаются освещения событий, если это желательно, например предоставление информации об использовании новых технологий.

Получение известности

Чтобы добиться известности, департаменты маркетинговых коммуникаций в организациях как покупателей, так и продавцов стараются развивать долгосрочные отношения с владельцами носителей B2B и B2C, редакторами и журналистами, сообщая им, какая информация и каким именно способом поданная будет наиболее подходящей для их читателей, зрителей или слушателей. Таким образом, созданные

поставщиком новости появляются впоследствии на телевидении, в прессе или на радио, достойно представляя компанию. Компания B2B может эффективным образом добиться известности при помощи положительной информации, передаваемой при помощи носителей B2B или B2C. К целевому потребителю обращаются напрямую, а через носители B2C информация к целевой аудитории будет донесена прямо или косвенно. Положительное воздействие может быть таким же.

Инструменты и технологии паблисити

Существует множество инструментов и технологий, при помощи которых можно добиться паблисити бесплатно. Важно то, что весь процесс, направленный на получение паблисити, планируется и интегрируется точно так же, как любой другой компонент комплекса коммуникаций. Как и в случае с рекламой, промоушеном продаж, мерчендайзингом и т. д., необходимо установить четкие измеримые задачи, выделить бюджет и получить мотивы для создания механизмов оценки и контроля. Технологии включают:

- события и подобную деятельность;
- спонсорство;
- пресс-конференции;
- сообщения для печати и вещания;
- лоббирование.

Журналы, газеты, телевидение и веб-сайты должны постоянно заполнять свои страницы и передачи интересными и занимательными сообщениями. Спланированная и продуктивно выполненная кампания по паблисити, ориентированная на аудиторию каждого конкретного носителя, будет приветствоваться журналистами, которым нужны новости. Таким образом, ценное освещение в СМИ будет получено ценой небольших затрат или бесплатно. Как и в случае с другими коммуникационными стратегиями, может быть сложно, если вообще возможно, установить задачи, выраженные в продажах (как бы специалисту по паблисити этого ни хотелось), поэтому следует использовать другие, более реалистичные методы. К таким относятся определение цели сообразно бюджету и в соответствии с масштабами бесплатного освещения в СМИ и сравнение их с затратами, если оплата происходит (так называемый медиаэквивалент), и/или попытка оценки при помощи исследований и методов, связанных с осведомленностью.

Неконтролируемая паблисити

Большая часть возникающей паблисити может быть неконтролируемой, и ее будет невозможно использовать при составлении планов паблисити. Неожиданные события могут привести к сообщениям в СМИ и новостям, контролировать которые организация не сможет. Это не проблема, если новости благоприятны, но в противном случае такие сообщения несут разрушительный для компании характер. Непредсказуемые события случаются даже в тех организациях, где ко всему основательно готовятся, а сложности могут возникнуть и с тщательно задуманным и безупречно составленным пресс-релизом ввиду того, что журналист, рабо-

тающий в газете, журнале, на телевидении или радио, контролирует информацию, выходящую в СМИ.

Пример 8.20

Паблсити

Procter & Gamble, мировой лидер по производству средств по уходу за волосами, признался в шпионаже за своим главным конкурентом – *Unilever*. Компания подозревается в том, что исследовала отходы производства *Unilever*, которой принадлежат марки шампуня *Organics* и *Sunsilk*, в целях получения любой информации, полезной для маркетинга ее собственных марок средств по уходу за волосами. В прессе сообщалось, что *Unilever* требует возмещения, сумма которого может составить десятки миллионов фунтов стерлингов.

Паблсити и устная передача информации

Нет никакого сомнения в том, что работники отрасли, общаясь друг с другом и делясь собственным опытом, распространяют положительный и отрицательный имидж организаций и их продуктов. Этот фактор более важен на рынках B2B, чем B2C ввиду сравнительно небольшого количества покупателей на деловых рынках по сравнению с рынками потребительскими. Специалисты, работающие в определенной отрасли в течение многих лет, знакомятся с другими поставщиками и покупателями и обсуждают друг с другом на конференциях и собраниях торговых ассоциаций уровень обслуживания и ценности, которые они могут получить скорее от одной компании, чем от другой. Сложность в том, что менеджер по коммуникациям не способен контролировать данный процесс. Ответ может заключаться в том, что если всегда предлагается качественное обслуживание, информация об этом будет передаваться в виде рекомендаций от одной компании к другой. Роль паблсити заключается в передаче положительного имиджа организации клиентам и другим соответствующим заинтересованным сторонам, а делать это нужно при помощи статей и материалов для СМИ, появляющихся бесплатно, например новостей, что будет действительно выглядеть как одобрение третьей стороны.

Один из недостатков паблсити в том, что ее может быть сложно контролировать. Хотя информация подается бесплатно, существуют расходы по ее обеспечению, например на услуги агентств по связям с общественностью и паблсити, планирование мероприятий и развлечения для сотрудников СМИ.

Пример 8.21

Пять ведущих британских агентств по связям с общественностью на рынках B2B

	Ежегодный оборот, млн фунтов стерлингов
1. <i>Weber Shandwick Worldwide</i>	14 862 000
2. <i>Countrywide Porter Novelli</i>	14 659 000
3. <i>Hill & Knowlton PR</i>	9 350 000
4. <i>Euro RSCG Corporate Comms</i>	8 615 000
5. <i>Edleman PR Worldwide</i>	6 589 000

Спонсорство

Спонсорство используется на рынках B2B и B2C и может рассматриваться как предоставление определенного рода поддержки, обычно денежной, для мероприятия, организации или человека в обмен на ту или иную форму сотрудничества и коммуникационных возможностей. Широко используемая на рынках B2C, эта форма применяется избирательно и в меньшем количестве видов на рынках B2B. При определенных условиях поставщик считает прибыльным уплатить деньги, чтобы его название было связано с организацией, мероприятием или происходящим. Это может быть кратковременная кампания по промоушену или сотрудничество на более долговременной основе.

Пример 8.22

Спонсорство Олимпийских игр 2008 года

Расположенные в Китае многонациональные компании объединились для спонсирования Пекинского олимпийского комитета, управляющего Олимпийскими играми 2008 года. По предварительным данным, компания *Procter & Gamble*, продающая в Китае мыло *Lux* и шампуни, пожертвовала 362 тыс. долл. Австралийский телекоммуникационный гигант *Telstra* оказал спонсорскую поддержку в виде аппаратуры и оборудования. Ожидается, что официальным спонсором китайской олимпийской сборной третий год подряд будет торговый бренд *Budweiser* – пиво производства компании *Anheuser-Busch*.

Корпоративное гостеприимство

Корпоративное гостеприимство – оказание внимания клиентам и прочим важным заинтересованным сторонам во время организованных мероприятий в качестве вознаграждения за лояльность, и для привлечения новых клиентов – используется на рынках B2C, но больше – на рынках B2B. Корпоративное гостеприимство включает приглашение избранных гостей на такие события, как открытый турнир по гольфу, Уимблдонский теннисный турнир, скачки «Гранд нэшнл» или Хенлейская регата, а также на экскурсии в производственные помещения для ознакомления с новыми методами производства. Могут устанавливаться палатки для гостей с раздачей различных блюд и напитков. Это может быть отдельное мероприятие или часть спонсорской программы. Есть надежда, что благодаря подобным приглашениям удастся построить выгодные отношения и бизнес-связи между покупателем и продавцом расширятся. Нужно обязательно постараться включить мероприятия по приему гостей в общую деятельность по коммуникациям и промоушену. Результаты бывает сложно отследить и проконтролировать, но необходимо принять меры, чтобы удостовериться в эффективности расходования средств (см. рис. 8.6).

Рекламодатель B2B → Рекламное агентство → Владельцы СМИ → Аудитория
Коммуникации и создание ценностей корпорации и бренда товара

Рис. 8.6. Рекламная цепочка создания ценности

Часть 3 Стратегическая роль личных продаж на рынках B2B

Природа личных продаж такова, что их роль в маркетинге на рынках B2B и в меньшей степени на рынках B2C нельзя недооценивать. Стратегическое планирование сбыта и продажи можно рассматривать как кульминацию маркетинга. Без соответствующих продаж все маркетинговые мероприятия будут выглядеть как провал. Хотя некоторые продукты продаются без участия продавца – брендовые продукты в упаковках, размещенные на полке розничного продавца, для большинства продуктов и услуг нужны определенного типа личные продажи другому производителю, розничному продавцу или же продажи в торговом зале конечному пользователю. Любую форму коммуникаций или промоушена, включающих непосредственное взаимодействие продавца компании с конечным потребителем, можно рассматривать как личные продажи. Они включают стратегическое и подробное операционное планирование, квалификацию, знания, обязательность и значительные усилия. В роли покупателя может выступать другое предприятие, посредник, розничный продавец или конечный потребитель.

На рынках B2B потребителем может быть тот или иной бизнесмен или изготовитель, совершающий покупку для собственного использования. На рынках B2C в роли покупателя может выступать оптовый или розничный продавец, покупающий продукты и услуги для использования конечным потребителем или же для продажи конечному потребителю при помощи непосредственного контакта. На многих промышленных рынках применение личных продаж – единственная жизнеспособная стратегия коммуникаций с потребителем ввиду сложности продуктов, необходимости предоставления информации и, возможно, крупного размера заказа как для первоначальных, так и для долгосрочных покупок.

■ Личные продажи – разница между рынками B2B и B2C

Личные продажи – доминирующая форма коммуникаций и продаж товаров и услуг на рынке B2B, поскольку количество потенциальных клиентов относительно небольшое по сравнению с потребительскими рынками, в то время как возможные доходы от каждого потребителя могут быть во много раз выше. Напротив, личные продажи гораздо в меньшей степени используются для коммуникаций и убеждения совершить покупку на рынках B2C. Поскольку потенциальных клиентов миллионы, массовая реклама выглядит гораздо разумнее. Как ни парадоксально, в зависимости от определения личных продаж на рынках B2C было бы задействовано больше людей, если бы в их число входили работники розничного рынка.

На рынках B2B торговый представитель продает товары и услуги другим организациям для их собственного использования или перепродажи другим предприятиям. На рынках B2C продавец будет продавать потребителю брендовые продукты и услуги оптовым и розничным продавцам или напрямую конечному потребителю. На рынках B2B товары и услуги могут представлять собой комплектующие, капитальное оборудование или услуги, используемые в производстве этих товаров и услуг. На рынках B2C из продуктов и услуг поставщиком форми-

руются полезные для клиента преимущества и продаются через розничные торговые точки или напрямую конечному потребителю. Продавцами на рынках B2B являются:

- Торговые представители, занимающиеся маркетингом товаров и услуг для других предприятий как в государственном, так и частном секторах для использования их на предприятиях.
- Торговые представители, которых задействует оптовый продавец B2B для продажи другим предприятиям в целях их собственного пользования.

Продавцами на рынках B2C являются:

- Торговые представители, задействованные для продаж брендовых товаров и услуг производителя оптовым или розничным продавцам с целью продажи конечному потребителю.
- Продавцы, задействованные для продажи товаров и услуг напрямую от изготовителя или производителя конечному потребителю.
- Продавцы, работающие в розничных торговых точках и занимающиеся прямыми продажами конечному потребителю.

Стратегическая и тактическая роль продавца

Должность продавцов становится все более сложной, требования постоянно возрастают. Им необходимо постоянно повышать уровень знаний и квалификации, чтобы соответствовать движущемуся вперед рынку и требованиям клиентов. Поскольку покупатели становятся все более профессиональными в методах ведения бизнеса и совершения закупок, торговый персонал не должен от них отставать – это необходимое условие для улучшения и сохранения репутации.

Во многих случаях коммерческий директор и торговые представители – единственные сотрудники компании, с которыми встречается покупатель. Имидж корпорации, стиль управления предприятием и политика компании выражены в том, как ведет себя торговый персонал и как он себя позиционирует. Ожидается, что сотрудники владеют всесторонней информацией о каждом клиенте в своей сфере, а также осведомлены о рынке и конкуренции на макро- и микроуровне. Предполагается, что им известны текущие и прошлые доходы отрасли и компаний, показатели затрат и прибыли, при помощи чего можно выполнять сравнения, расчеты и прогнозы. Ноутбуки с доступом к информации в Интернете и возможностью проведения презентаций помогут сделать процесс максимально профессиональным.

Выполнение множества задач

Продавцы зачастую выполняют множество стратегических и тактических задач для компании. К таким задачам относятся исследования, то есть поиск новых клиентов и установление первого контакта, а также постоянные телефонные переговоры и выполнение требований существующих клиентов. После этого ожидается, что, основываясь на достигнутом, они будут развивать и поддерживать тесный контакт, обсуждая проблемы покупателя и помогая осуществлять поставки выгодных решений при помощи существующих и новых продуктов и услуг. Они всегда должны быть рядом, предлагая помощь, информацию и консультацию, разбираясь

с причиной неудовлетворенности и жалоб потребителей – как непосредственного покупателя, так и клиентов покупателя, если это необходимо. Кроме того, они должны собирать и предоставлять информацию о том, что в целом происходит на рынке. Коммерческий директор, менеджер по продажам и торговый представитель нередко участвуют в переговорах о цене. В случае переговоров по поводу стоимости долгосрочного контракта с крупной организацией в них участвует коммерческий директор или менеджер по продажам на уровне совета директоров или же это может быть продавец, если речь идет о переговорах по поводу стоимости одной сделки на операционном уровне. Сумма и уровень ответственности увеличиваются в зависимости от степени влияния должности, которую занимает продавец внутри организации.

Представитель покупателя внутри организации-продавца

Важные долгосрочные отношения строятся на искренности и доверии, и ключевую роль в этом процессе играет продавец. Хотя нельзя забывать, что их нанял поставщик, во многих случаях продавцы должны стать представителями покупателя внутри организации-поставщика. Таким образом, они смогут предоставлять отчеты для научно-исследовательских и опытно-конструкторских работ и т. д., сообщая о необходимых дополнительных преимуществах, сложностях, связанных с продуктами и услугами, финансовых вопросах и проблемах доставки. Создание такого рода непрямого процесса коммуникаций становится затем частью более широкой стратегической программы по взаимоотношениям с клиентами.

Стратегическая и операционная роль продаж в маркетинге B2B

- Открытие новых учетных записей.
- Мониторинг и развитие существующих учетных записей.
- Коммуникации и предоставление информации и консультаций.
- Сбор информации о потребителях, рынке и конкурентах.
- Участие в связях с общественностью в качестве представителя поставщика на рынке.
- Работа с жалобами, предоставление решений проблем, когда это связано с логистической цепочкой.
- Промоушен преимуществ и убеждение в приобретении продуктов и услуг.
- Действия в качестве представителя покупателя внутри организации поставщика.
- Переговоры по поводу цены и условий при обсуждении долгосрочных контрактов и отдельных операций.
- Работа с другими подразделениями, а также с другими участниками канала распределения.
- Участие во внедрении и проведении программы управления взаимоотношениями с потребителями.

Совместное использование коммуникаций для построения взаимоотношений с клиентами

Все функции и процессы предприятия-поставщика как внутренние, так и внешние должны использоваться как единое целое для создания управления взаимоотно-

шениями с клиентами (CRM) и программ сохранения клиентов. Интерактивные коммуникационные отношения, стимулом для которых служит необходимость построения долгосрочных отношений, а основой – постоянный поиск эффективных решений проблем клиента, становятся скорее консультативными, чем прямолинейными деловыми операциями. Управление взаимоотношениями с потребителями связано с дополнительными сложностями, когда взаимодействие происходит на глобальной основе. Как для национального, так и для глобального рынка стратегический подход к потребителям и используемые средства выражения должны быть последовательными, стандартными и контролируруемыми в целях поддержания высочайшего оптимального качества. Здесь задействованы все участники логистической цепочки, а также консультанты и аутсорсеры, начинающие и осуществляющие коммуникации при помощи систем обмена электронными данными. Использование сети экстранет позволяет клиентам получить такой же доступ к информации в сети, каким обладает персонал поставщика, поэтому связь устанавливается мгновенно. Интранет обеспечивает коммуникации и обновления программы управления взаимоотношениями с клиентами для всех сотрудников, передавая информацию о рынке и обновляя данные о событиях, связанных с потребителями.

Мы живем в такое время, когда на потребителей оказывается все большее давление, им ежедневно пытаются предоставить огромный поток информации. Нужно думать широко – о проблемах, с которыми сталкивается ваш покупатель, а не только предполагать, что можно ему продать, – тогда вы всегда будете находить способы облегчить жизнь клиентов. Это наименее эффективнейший способ заслужить их лояльность.

Harvard Business Review, май 2001 г.

Формирование штата продавцов на основе ценностей

Штат продавцов играет значительную роль для любых программ по управлению взаимоотношениями с потребителями и сохранению клиентов. Постоянное повышение уровня, обучение и тренинги по управлению трудовыми ресурсами (для менеджеров по продажам), инновации и новые технологии, персональная квалификация и навыки межличностного общения, методы мотивации, а также осведомленность о последних изменениях, касающихся потребителей и рынков, являются важной частью процесса. Продавцам, работающим непосредственно с покупателями, должна оказываться поддержка со стороны отдела сбыта, непрерывно предоставляющего последнюю специальную информацию из маркетинговой информационной системы, касающуюся потребителей и рынков, а также проблем, связанных с продажами и техническими вопросами. Интегрированная программа управления взаимоотношениями с клиентами должна при необходимости помогать всей команде продавцов как на национальном, так и на международном уровнях.

Можно приобрести программное обеспечение для совершенствования продаж при помощи множества различных методов. Составление досье на всех

потребителей, определение преимуществ и продуктов, покупаемых в течение определенного периода, позволяет продавать взаимодополняющие продукты при помощи перекрестных продаж, а также прогнозировать будущие потребности. Можно проанализировать, что приносит наибольшую прибыль и что требует наибольших затрат, увидеть, какие причины обуславливают различия, и внедрить бизнес-процессы для укрепления сильных сторон и минимизации слабых. Новые технологии и программное обеспечение позволяют автоматизировать процесс обработки электронной почты и ответов на телефонные звонки в целях сегментирования входящих и исходящих сообщений и формулировки ответов таким образом, чтобы в центре оказывался клиент. Коммуникации штата продавцов можно также автоматизировать, с тем чтобы информация о времени звонка клиенту, состоянии готовности продаж, текущих и прошлых покупках, а также нуждах и проблемах покупателя мгновенно передавались группе сбыта. В этот процесс можно включить мониторинг, ответную реакцию и механизмы контроля. Использование веб-сайта позволяет применять информационные и графические данные о продуктах, услугах и компонентах, а также об изменениях и разработках в политике компании и условиях.

Более одного сотрудника

В зависимости от взятой на вооружение стратегии отдела продаж зачастую поставщика самостоятельной хозяйственной единицы посещает более одного сотрудника. Поскольку проблемы на рынках B2B могут быть специфическими и технически сложными, торговый представитель поставщика может не иметь надлежащих знаний и квалификации для понимания проблемы и таким образом не сможет подсказать правильное решение. Поэтому технические эксперты должны сопровождать продавцов и выяснять возможности решения проблем. Иногда вместе с продавцами могут находиться и другие сотрудники штата. В их число могут входить сотрудники финансового департамента, если необходимо прояснить сложные расчеты затрат и цен, юристы, если предстоит заключение объемного детального контракта, а также сотрудники департаментов производства и научно-исследовательских разработок, если может понадобиться новый технологический процесс. Нет ничего необычного в том, что персонал поставщика в течение длительного периода времени проводит исследования в организации покупателя, чтобы помочь решить проблемы, а затем предоставить верные решения.

Управление изменениями

Нельзя ожидать, что сотрудники смогут эффективно и рационально работать с новыми идеями, технологиями и методами без помощи, консультаций, обучения и тренингов. Программа управления взаимоотношениями с клиентами будет работать только в том случае, если внутренняя команда и внешний штат продавцов получают серьезную поддержку от вышестоящих сотрудников. Стратегии внутреннего управления изменениями должны быть интегрированы вместе с программами внутреннего маркетинга, обсужденными ранее. Когда вводятся системы управления взаимоотношениями с клиентами и технологические процессы, персонал, добродушно относясь к происходящему и понимая, почему это необ-

ходимо, имеет подготовку и мотивацию. Необходимо четко изложить все проблемы в подробностях, распределить обязанности, внедрить механизмы контроля и получить ответную реакцию.

Преимущества стратегий управления взаимоотношениями с потребителями

Преимущества, получаемые от тщательно продуманной и внедренной стратегии, включают следующее:

1. *Более высокая и надежная лояльность потребителя.* Тесный контакт и предложение услуг в соответствии с индивидуальными потребностями при постоянном получении преимуществ над конкурентами при помощи искусной тактики способствуют получению лояльности потребителя и увеличению продаж.
2. *Эффективнейшее управление покупателями.* В любой момент при изменении жизненного цикла покупателя спрос и потребности определяются и управляются более продуктивно.
3. *Результативная сосредоточенность.* Вся организация сосредоточена на клиенте.
4. *Усовершенствованное обслуживание клиентов.* Торговые представители получают обновленную информацию о продуктах и услугах на рынках и смогут предложить помощь и консультации по вопросам продаж и послепродажного обслуживания.
5. *Снижение затрат.* Затраты снижаются посредством оптимального подбора каналов и рационализированных операций по обслуживанию потребителей.
6. *Увеличение доходов.* Определение и получение преимуществ благодаря возможностям перекрестных продаж, основанных на точных данных о клиенте, а также всестороннее обучение персонала позволяют увеличить доходы.
7. *Партнерские соглашения.* Тесная работа с поставщиками, аутсорсинговыми компаниями, консультантами и другими участниками канала распределения обеспечивает перекрестные потоки информации и прочих ресурсов.
8. *Увеличение прибыльности.* Подробный анализ потребителей в сочетании с более эффективным предложением преимуществ дает лучшее понимание влияния на затраты и прибыли.
9. *Возможности инноваций.* Схемы управления взаимоотношениями с потребителями должны определять возможности инноваций и новых технологий по всему миру.

Почему программы управления взаимоотношениями с потребителями не действуют

Как и в случае со всеми деловыми инициативами, всегда существует вероятность неудачи. Попытка внедрить программы повышения потребительской ценности или сохранения клиентов не является исключением. Причины провала могут быть различными, в том числе следующие:

- Старшие менеджеры на практике не придерживаются стратегии.
- Многие сотрудники отстаивают свою приверженность к устаревшим методам работы.
- Недостаток у персонала ответственности, осведомленности, низкий уровень знаний и квалификации.

- Внутренняя политика, а также задачи отдельных сотрудников и департаментов идут вразрез с общими задачами предприятия по управлению взаимоотношениями с потребителями.
- Недостаточное и неправильное понимание технологических процессов и систем в сфере информационных технологий.
- Отсутствие интеграции между всеми вовлеченными участками.
- Неудовлетворительные внедрение, мониторинг и механизмы контроля.
- Различные уровни готовности для глобальных подразделений и стран по всему миру.

■ Руководство торговым персоналом

Людьми нельзя управлять. Управлять можно материально-производственными запасами, а людьми нужно руководить.

Генри Росс Перот

Эффективное и скоординированное руководство торговым персоналом на деловом рынке является основой успеха или провала маркетинговых мероприятий компании. В отрасли B2B торговый персонал состоит из людей, постоянно контактирующих с покупателями, и может создать или разрушить любую инициативу, предназначенную для абсолютного удовлетворения потребителя. Мы видели, что они являются неотъемлемой частью любой программы управления взаимоотношениями с клиентами и неудача в данном случае приведет к провалу всей системы. В штат крупных организаций могут входить коммерческий директор и директор по маркетингу. В меньших или в менее ориентированных на продажи компаниях функции продаж, по всей видимости, будут входить в обязанности отдела маркетинга. Коммерческий директор может после этого приказать менеджерам по продажам охватить определенные регионы или другие районы страны в зависимости от размера рынка и количества клиентов. Затем формируются команды продавцов, работающие под руководством менеджера по продажам.

Пример 8.23

Продажи финансовых услуг

По мере того как потребители обращаются за финансовыми услугами в Интернет, агент по продажам финансовых услуг, посещающий потенциальных клиентов в офисах, быстро становится на рынках B2B пережитком прошлого. Тысячи продавцов потеряли свою работу в результате того, что компании экономят деньги, переходя на электронные продажи, – эта экономия, по их мнению, может распространяться и на потребителей. Многие компании считают продажи через Интернет самым легким и оперативным методом для потребителя.

Менеджер по продажам

Менеджер по продажам – это сотрудник, который в целом несет ответственность за процесс управления планированием и прогнозированием, организацию и координацию, направление (мотивацию, принятие решений, коммуникации, делегирование), контроль и оценку торговых усилий и торгового персонала в процессе выполнения согласованных задач по удовлетворению клиентов организации и реализации. Менеджеры по продажам работают как на рынках B2C, так и на рынках B2B. На рынках B2C менеджеры по продажам отвечают за сбыт розничным продавцам, а на рынках B2B – за продажи другим промышленным предприятиям. Поскольку нужды потребителей B2B более технически сложные, чем клиентов B2C, организация команды управления продажами и взятые на вооружение стратегии приобретают дополнительное значение. Стратегии управления продажами включают следующее.

Задачи сбыта

Цели сбыта устанавливаются и согласовываются в рамках общих маркетинговых задач и с учетом уровней спроса, а также методов количественного и качественного прогнозирования продаж, подробно рассмотренных в главе 2. Менеджер по продажам отвечает за разделение цели сбыта на отдельные цели для всей команды сбыта. Другие подзадачи включают ряд новых открывшихся учетных записей и продаж портфеля продуктов, а также коммуникаций и сбора информации. Как и в случае с ежегодно устанавливаемыми целями, торговый персонал является неотъемлемой частью любой краткосрочной кампании по промоушену, перед ним ставятся отдельные цели сбыта, которых нужно достичь в течение этого периода.

Стратегии сбыта

Методы выполнения задач сбыта определяют используемые стратегии реализации. Они включают, будет ли торговый персонал прямым или непрямым, будет он собственным или будет использоваться аутсорсинг, размеры команды управления продажами и необходимую квалификацию, а также должную структуру группы сбыта для визита к каждому клиенту. Четкое определение потребностей отрасли, отдельной закупающей компании и всех участников закупочного центра, а также уровни влияния являются необходимыми. Также сюда входит общий подход, который следует использовать, то есть личные посещения, телефонные переговоры, веб-сайт, электронная конференция или комплекс методов.

Пример 8.24

Ошибочная продажа продуктов

Британское Управление по финансовым услугам (FSA) объявило, что инцидент, связанный с неправильной выдачей пенсий, обошелся страховщикам и финансовым консультантам по меньшей мере в 11,8 млрд фунтов стерлингов, потраченных на выплату компенсаций. Более одного миллиона клиентов, которым выдали личные пенсии и добавки к пенсиям в размере, не соответ-

твующем действительности, сейчас получают выплаты. Против организаций, предоставляющих финансовые услуги, выдвинуто обвинение в том, что они поощряли свой персонал продавать клиентам не те продукты, выплачивая высокие комиссионные ставки за переход на другой бренд. (www.fsa.gov.uk)

Организация торгового персонала

Метод организации торгового персонала зависит от таких факторов, как затраты, размер компании, тип продукта, количество клиентов и географическое распространение. Вероятно, наиболее популярный метод – организация по географическому распространению. Он может основываться на городах, районах, регионах, стране или даже торговом объединении. Привлекательность данного метода заключается в минимизации затрат – торговый персонал живет в центре региона и знает всех клиентов обозначенной области. У него есть недостатки – ожидание того, что торговый персонал будет отвечать за все продукты и услуги ассортимента, а также за всех клиентов – малых, средних и крупных.

Районы можно организовать в соответствии с предлагаемыми продуктами и услугами. Это особенно уместно, если компания имеет большой и/или сложный ассортимент продуктов и услуг, требующих специальных знаний, квалификации и понимания. С другой стороны, у покупателя могут быть технические и комплексные потребности, а это указывает на необходимость организации торгового персонала в соответствии с нуждами определенного клиента. Данный метод используется также в случае, если одни клиенты более ценны, чем другие, – крупные учетные записи или же клиент совершает закупки для всех подразделений компании, рассредоточенных по всей стране – так называемые национальные учетные записи. Оба метода могут быть дорогостоящими, поскольку торговому персоналу придется охватывать территорию страны или континента. В действительности группы сбыта обычно комплексно используют все обозначенные методы.

Частота коммерческих телефонных звонков изменяется в соответствии с размером и ценностью клиента и может быть неоднозначной – как раз в полгода, так и раз в неделю. Принимая во внимание все вопросы, рассмотренные при анализе концепции управления взаимоотношениями с потребителями, эффективные программы, связанные с крупными и национальными учетными записями, проводятся в настоящее время с позиций маркетинга, при котором упор делается на прочные отношения – торговый персонал постоянно находится в стадии решения проблем и удовлетворения текущих и долгосрочных требований потребителей. Таким образом, для этого необходимо создать соответствующую обстановку, включив такие концепции, как удовлетворенность работой, надлежащие вознаграждения и уровни профессиональной поддержки для менеджеров по продажам и команды.

Пример 8.25

Достижение более высоких глобальных продаж и маркетинговая стратегия информационных технологий

Во-первых, разработчики планов должны согласовать глобальную стратегию информационных технологий с нуждами и целями всей компании. Во-вторых, они должны внедрить исключительные процессы и инструменты для обеспечения потребностей внутренних и внешних клиентов. Это требует специальных постоянных усилий по усовершенствованию инструментов информационных технологий при помощи экспериментальных программ, обучения и применения новаторских операционных технологий. Наконец, исполнительные директора должны убедиться, что они целесообразно объединяют появляющиеся технологии. Эти новые инструменты являются очень ценными, но ими нужно управлять для контроля затрат и обеспечения доставки обещанных преимуществ. (www.benchmarkingreports.com)

■ Персональные продажи и другие виды коммуникаций

Эффективно работающей команде по управлению сбытом постоянно необходима постоянная поддержка и помощь, в частности в том, что касается набора сотрудников, отбора и вводного курса, а также постоянного обучения и развития управления. Промышленный маркетинг часто нуждается в продавцах-специалистах, умеющих обсуждать на профессиональном техническом языке макро- и микровопросы, которые могут повлиять на определенную отрасль как в стране, так и по всему миру. Сюда следует добавить личную квалификацию и навыки межличностного общения, что необходимо для связей с руководством покупателя на всех уровнях – от совета директоров до сотрудников торгового зала. Это может быть очень дорого в связи с затратами на поиск сотрудников и потерянные продажи, если нанять человека, не соответствующей квалификации, а затем выяснится, что он работает неэффективно. Постоянное обучение и тренинги необходимы для всех сотрудников, но больше всего для менеджера по продажам и группы сбыта. Нужна также закулисная поддержка для предоставления информации, помощи и консультации в требуемый момент – возможно, для группы сбыта, находящейся в любой точке земного шара. Процесс оформления заказов, выписки счетов и послепродажного обслуживания должен быть на высшем уровне, нельзя допускать, чтобы группа сбыта оказалась в невыгодном положении и потеряла репутацию. Изменения происходят все оперативнее, и специалисты, работающие с покупателями, должны опережать события на рынке, чтобы сохранить доверие профессионального покупателя и промышленного закупочного центра. Продавец – единственный самый дорогой ресурс для поставщика, его всегда нужно удовлетворять, фиксировать его показатели, оценивать и проводить для него аттестацию, чтобы убедиться в эффективности расходования средств.

Личные продажи и прочие элементы комплекса коммуникаций

Личные продажи нельзя рассматривать отдельно от других элементов комплекса коммуникаций. Хотя во многих случаях это самый важный метод на рынках B2B,

личные продажи неизбежно будут использоваться со многими другими методами как часть коммуникационной стратегии и как часть конкретной кампании по промоушену. Это в общих чертах обрисовано ниже и будет рассмотрено более подробно при изучении необходимости интеграции всех стратегий коммуникаций и промоушена в единое целое.

Личные продажи и реклама

Торговый персонал может действовать обособленно, продавая продукты и услуги компании без поддержки в виде каких-либо других элементов комплекса коммуникаций, и продвигать потребителя через процесс принятия решений от неосведомленности до желания и совершения покупки продукта. Тем не менее даже на рынках B2B, где личные продажи имеют столь сильную репутацию, все-таки существуют исключения. Потребители всегда будут склонны подозрительно относиться к покупке продукции у продавца, если им неизвестна компания или название бренда. Утверждение «Люди не покупают продукты неизвестных компаний», похоже, справедливо. Если для продавца сложится благоприятная ситуация, он может добиться встречи благодаря устной информации или рекомендации от другого покупателя. Тем не менее обычно другие коммуникационные методы используются для создания осведомленности об организации и продукте и содействия процессу продажи. Реклама в отраслевой прессе или спонсорство, прямой отклик или участие в отраслевой выставке – эти методы могут использоваться для создания первоначальной осведомленности. Затем, после личного визита или телефонного звонка, покупатель, услышав о поставщике, захочет назначить встречу с продавцом и обсудить предлагаемые продукты.

Личные продажи, выставки, спонсорство

Личные продажи используются также вместе со спонсорством и выставками. Торговый персонал находится возле выставочного стенда, общается с покупателями, демонстрирует существующие и новые продукты и услуги, узнает направление продаж, предпринимает завершающие действия и пытается превратить информацию в пробу и продажу продукта. Если используется спонсорство, продавцы будут находиться рядом во время мероприятия, возможно, в помещении для гостей, чтобы общаться, укреплять и строить отношения с новыми, существующими и прежними клиентами.

■ **Маркетинговые коммуникации и кампании по промоушену**

После того как в начале главы утверждалось, что концепции коммуникаций и промоушена могут применяться взаимозаменяемо, возможно, стоит показать, как два термина могут использоваться в несколько другом контексте.

Маркетинговые коммуникации

Компания B2B использует маркетинговые коммуникации для постоянного общения с клиентами. Это может осуществляться через виды носителей, определенные ранее, прямой отклик, спонсорство, публицити и даже рекламу, но в большей

мере – через торговый персонал. Продавцы находятся на сбытовой территории ежедневно, встречаясь и общаясь с малыми, средними и крупными клиентами как государственного, так и частного секторов. Можно передавать и собирать информацию, осуществлять презентацию продуктов из товарного ассортимента, обсуждать новые возможности или новые продукты, принимать заказы на покупку. Ежегодно план продаж на участке согласовывается с менеджерами по продажам и устанавливается для каждого отдельного продавца. Составляются бюджеты, согласовываются временные сроки, мониторинг, ответная реакция и механизмы контроля.

Кампании по промоушену

Кампании по промоушену представляют собой использование комплекса коммуникаций для развития и интеграции коммуникационной программы в течение более короткого периода и, как правило, по определенной причине. Это может быть кампания для повышения уровня осведомленности о названии корпорации, введение новой услуги, попытка увеличить продажи существующих продуктов и услуг на новом рынке или же открытие новых клиентских счетов.

Акция промоушена длится в течение определенного периода времени, возможно, от трех до шести месяцев. Такие кампании по промоушену используются на рынках B2B и B2C – разница заключается в целевой аудитории и составлении формулы промоушена, которая будет использоваться. Иногда партнерские промоушены используются горизонтально, когда схожие между собой поставщики работают сообща, чтобы выйти на рынок, или вертикально, когда покупатель и продавец делят между собой затраты на промоушен для клиентов по логистической цепочке.

Распределяются и уточняются обязанности, устанавливаются измеримые задачи (*SMART*). Согласовываются бюджеты, отбирается комплекс средств промоушена, мониторинг результатов осуществляется до, в течение и после периода промоушена для проверки соответствия полученных результатов ожидаемым. Очень вероятно, что маркетинговые и рекламные агентства B2B будут задействованы для управления кампанией, а исследовательское агентство – для мониторинга и контроля процесса (см. рис. 8.7).

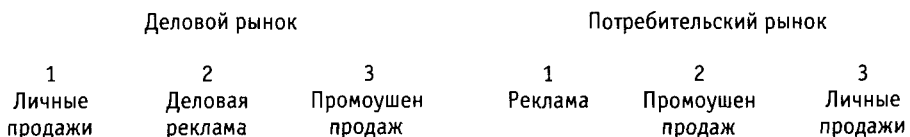


Рис. 8.7. Относительная важность основных стратегических элементов промоушена на рынках B2B по сравнению с рынками B2C

Формула промоушена, оказавшаяся эффективной для рынков B2B, может отличаться от таковой для рынка B2B по следующим причинам:

- Более техническая природа коммуникаций.
- Сравнительно небольшое количество потенциальных покупателей.
- Географическая рассредоточенность покупателей.
- Сложный характер и продолжительность процесса покупки.
- Решение часто принимается в результате групповых обсуждений.
- Потребители более осведомлены и компетентны.
- Отдельные потребители более важны, их сложнее заменить.
- Меньше альтернативных продуктов и услуг.
- Ограниченное количество конкурентов.
- Отношения с потребителем и участниками логистической цепочки более важны.

Интегрированные маркетинговые коммуникации (ИМК) и кампании по промоушену

Интегрированное планирование – ключевой момент маркетинговых коммуникаций B2B: только если мы знаем направление действий, можно интегрировать нужные и соответствующие ресурсы и сделать их доступными, а также внедрить мониторинг и контроль над измерениями показателей в целях обеспечения удовлетворительного результата.

Персональный менеджер

Во всех коммуникационных программах и кампаниях по промоушену неизбежно используется более одной стратегии для достижения конечных целей. Важно, чтобы принятые на вооружение стратегии коммуникаций или промоушена были тщательно спланированы, а также чтобы была продемонстрирована их слаженная совместная работа для достижения общих целей. Таким образом, можно добиться синергии. Это должно мотивировать все департаменты действовать сообща, но из-за различных планов решения задач так происходит не всегда. Интегрированный маркетинг – это стратегия в том смысле, что содержание и доставка сообщений при помощи всех используемых носителей являются результатом общего плана коммуникаций или промоушена. Интегрированные маркетинговые коммуникации следует основывать на всесторонне исследованных и определенных нуждах организации и закупочного центра. Как только целевая аудитория выбрана и определены потребности, можно установить коммуникационные задачи. Это может быть повышение уровня осведомленности о корпорации в течение продолжительного периода или желаемая доля рынка после запуска нового продукта. Согласовывается бюджет и выбираются лучшие методы контакта. Соглашение о позиционировании компании/продукта и содержание сообщения, стиль и презентацию должны понимать все, чтобы коммуникации с использованием любых носителей были согласованными и служили продаже одних и тех же определенных преимуществ для всех выбранных целевых сегментов.

Поскольку процесс может включать проведение аудиторией от неосведомленности (вспомните рассмотренную ранее модель иерархии эффектов) к интересу, желанию и действиям, то есть покупке продукта, будут использоваться разные

стратегии: реклама для создания осведомленности; описание и преимущества в прямой почтовой рассылке для создания интереса; визит продавца для совершения продажи. Различные стратегии могут использоваться потому, что формы носителей имеют атрибуты, которые скорее прочтает или увидит одна целевая группа, чем другая: специализированные журналы информируют о профессиональных особенностях; веб-сайт предназначен для интерактивных коммуникаций; телефонная связь – для контакта и т.д. Важно, что все используемые формы носителей должны иметь четкие, измеримые задачи, которые можно отследить, проконтролировать и измерить, чтобы увидеть, достигаются ли цели. Необходимо определить задачи для всех отдельных носителей и объединить их для достижения одной общей цели программы или кампании.

Оценка эффективности коммуникаций и промоушена

Нельзя управлять тем, что нельзя оценить!

Все организации стремятся к эффективности расходования своих средств, будь то затраты на производство, производительность трудовых ресурсов или эффективность транспортировки. Коммуникации маркетинга и промоушена – не исключение. Большинство компаний хочет оценить результаты согласно продажам и созданной прибыли, но за исключением роли торгового персонала это не всегда возможно. Тем не менее это не должно мешать определить критерии эффективности для используемых стратегий. Без того или иного рода оценки достигнутые результаты невозможно сравнить с предыдущими, а также нельзя сопоставить их с данными конкурентов, а усовершенствования делаются для того, чтобы добиться продуктивного соотношения затрат и выгоды. По возможности конечные цели устанавливаются в соответствии с увеличением показателя доходов, поскольку это наиболее очевидный и прямой путь оценки успеха или провала программы коммуникаций или промоушена. Но во многих случаях это невозможно, поэтому используются замещающие поведенческие цели, например уровни осведомленности и интереса, а также намерения совершить покупку.

Оценка, контроль и мониторинг целей должны осуществляться до, в течение и после коммуникационной программы или кампании промоушена. По мере осуществления кампании можно сверяться с целевым рынком и вносить корректировки, если выяснится, что отдельные элементы не действуют. Это можно предпринять при помощи маркетингового исследования, общения с выборочной группой целевого рынка, ряда запросов на информацию и полученных каталогов, полученных наметок на продажу или увеличения продаж. Иногда задействуются исследовательские агентства для проведения такого рода исследований. Успех или провал любой программы оценивается по достигнутым целям.

Бюджетирование маркетинговых коммуникаций

Бюджет должен являться частью процесса планирования, это будет рассматриваться более подробно в следующей главе. Слишком часто бюджет принимается

до того, как подуманы процессы планирования коммуникаций, из-за чего некоторые процессы финансируются недостаточно, а другие – в избытке. Распределение бюджета должно быть частью общего процесса интеграции коммуникаций. Если бюджеты составляются отдельно, скажем, для рекламы, промоушена продаж и выставок, когда разработчики коммуникационных стратегий пытаются осуществить интеграцию для достижения оптимальной эффективности, можно обнаружить, что для выставок выделено недостаточно средств, а для промоушена продаж их выделено слишком много. Бюрократия и преграды между департаментами могут помешать перевести денежные средства из одной сферы в другую.

Методы бюджетирования

В идеале эффективные методы бюджетирования в любой сфере, включая коммуникации и промоушен, основываются на задаче и цели. Определяются общие интегрированные цели и оптимальные стратегии, устанавливаются затраты, а затем составляются бюджеты. В реальности так поступают не всегда, и могут использоваться следующие методы:

- Исходя из средств, имеющихся у компании в наличии, – вероятно, наиболее популярный метод.
- Те же расходы, что и в прошлом году плюс процент на инфляцию или без такового.
- Как процент от текущего или ожидаемого оборота или дохода.
- Исходя из норм отрасли и рынка.

Планирование и контроль коммуникационного процесса

Здесь будет рассмотрено планирование коммуникационного процесса при изучении общего процесса планирования B2B и оценки со всевозможными деталями в следующей главе, но, вероятно, стоит рассказать в общих чертах о составляющих факторах (см. рис. 8.8).

Использование маркетинга B2B и рекламных агентств

Мой опыт показал, что рекламодатели получают наилучшие результаты в тех случаях, когда платят агентству твердое комиссионное вознаграждение... Это слишком утопически – ожидать, что ваше агентство поступит беспристрастно, когда оно заинтересовано исключительно в увеличении вашей рекламы, с которой получает комиссионные.

Дэвид Огилви

Многие коммуникационные компании планируются и появляются посредством работы со сторонними маркетинговыми и рекламными агентствами. Значительное преимущество – это опыт и профессионализм персонала агентства, используемый в проекте. Агентства предлагают услуги общего характера на рынках B2C и B2B, в то время как другие специализируются в одной отрасли или сфере маркетинга. Недостатком являются сопутствующие затраты, поскольку привлечение

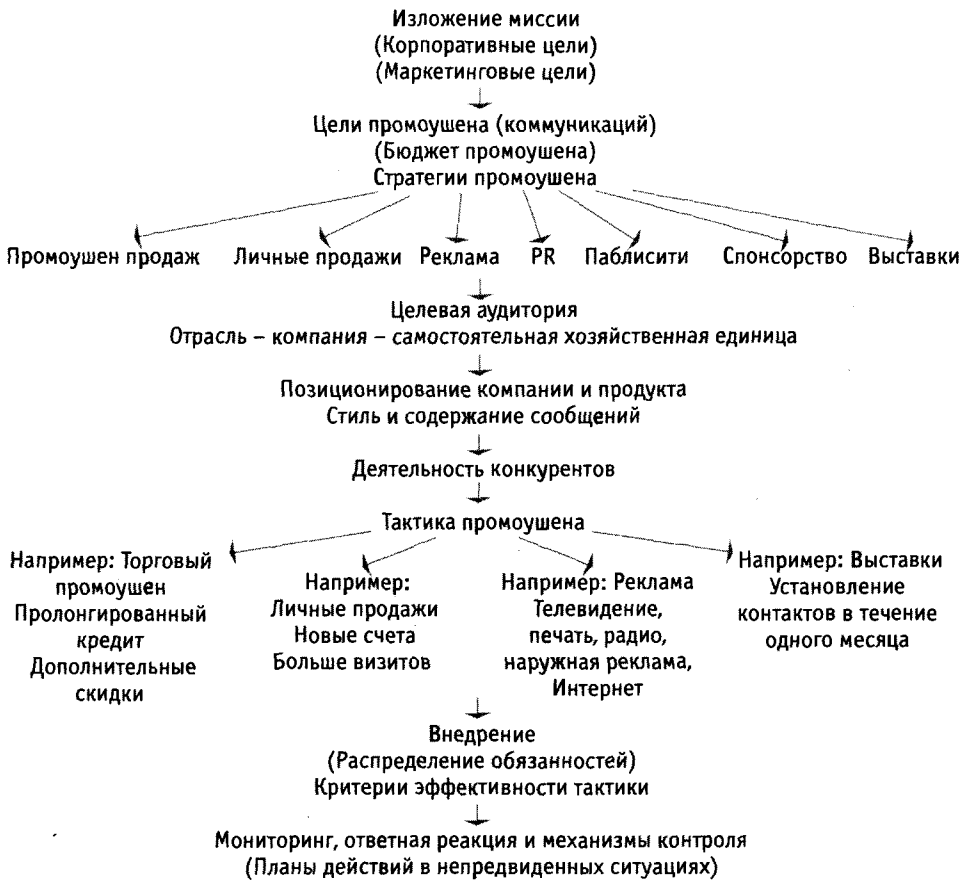


Рис. 8.8. Факторы, входящие в процесс планирования коммуникаций на ранке B2B

таких организаций может оказаться очень дорогостоящим. В число предлагаемых услуг входят следующие:

- Определение целей и желаемые преимущества
- Позиционирование компании и продукта
- Выбор стратегии
- Составление сообщения
- Выбор носителя
- Оплата носителя
- Поддержка сбыта
- Исследования, мониторинг и контроль
- Интеграция всех коммуникационных мероприятий.

Пример 8.26

Агентство с полным циклом услуг на рынках B2B

Cross-Border Communications, или *CBC*, – рекламное агентство с полным циклом услуг на деловых рынках, находится в центре Копенгагена (Дания). Предполагается, что оно специализируется на предоставлении маркетинговых коммуникационных услуг международным предприятиям по четырем широким областям: корпоративный брендинг, позиционирование продукта, определение круга потенциальных потребителей и стратегическая поддержка сбыта. (www.cbc.dk)

Инновации в коммуникациях B2B

Одно из настоящих затруднений, касающихся коммуникаций на рынках B2B и B2C, – это проблема, связанная с клаттером – (термин обозначает все препятствия между отправителем и получателем сообщения). Эти препятствия могут помешать установлению важного контакта (определение будет дано при рассмотрении базовой модели коммуникаций). Данная проблема в большей степени относится к рынкам B2C ввиду необходимости охвата миллионов физических лиц одновременно с тысячами других рекламодателей, преимущественно при помощи массовой рекламы – односторонний носитель. Поскольку рынки B2B меньше, можно воспользоваться личными продажами – двусторонним носителем, более подходящим для продуктивных коммуникаций и понимания. Однако известно, что иногда нужно использовать другие методы и носители, часто дополняющие личные продажи. Инновационные идеи и процессы используются в качестве попытки преодолеть клаттер и попытаться обеспечить, чтобы сообщения одной компании выделялись на фоне сообщений остальных.

Это охватывает все материалы для контакта с клиентами: например рекламные объявления, каталоги, материалы для мерчендайзинга, письма, электронная почта, факсы и видеоматериалы, для которых подход, стиль, наполнение и промушен должны постоянно изучаться, обновляться и оцениваться с целью удостовериться, что они по-прежнему интересны и принимаются, а контакт установлен. Успешные персональные менеджеры рекламных агентств B2B должны обсуждать такие вопросы постоянно с маркетинговым персоналом поставщика, демонстрируя инновационные подходы и внося рекомендации.

Использование технологий в коммуникациях B2B

Наблюдается небывалый подъем в использовании технологий для маркетинговых коммуникаций B2B для улучшения восприятия и ответной реакции. Все формы электронных конференций позволяют проводить интерактивные собрания с участниками логистической цепочки – людьми, делающими свой вклад на всем рынке. Рекламные объявления можно переводить в цифровой формат и передавать медиаагентствам мгновенно – практически везде в мире. Их можно изменить сразу же после уведомления и внедрить последнюю информацию и новости. Компьютерные технологии позволяют планировать, размещать и отслеживать

рекламные объявления при помощи математических и статистических теорий, предпринимать развернутое тестирование, моделирование отклика и прогнозирование эффективности в целях максимального повышения результата кампании для всех носителей. Это можно применять в сочетании с традиционными исследовательскими методами, чтобы предоставить всесторонние методы оценки.

Рекламные объявления могут быть интерактивными, с получением мгновенной ответной реакции через специальные телевизионные и компьютерные модемы. Светодиодные экраны позволяют перемещать рекламные объявления телевизионного типа в местах размещения наружной рекламы. Компьютеризированные виртуальные рекламные объявления могут отображаться на экранах телевизоров во время любого события, хотя на самом деле их нет. Во время промоушенов продаж может предоставляться информация на DVD и видео, а компьютерные чипы можно внедрять в подарки, используемые при мерчендайзинге, и визитные карточки.

Рекламные объявления в Интернете разрабатываются с баннерами, которые дают возможность взаимодействовать с пользователями, например изменять размер, форму, цвет и т. д. продукта и видеть результат. Интерактивные рекламные объявления с видео-, аудиоэффектами, появляющиеся во всплывающих окнах, а также более крупные форматы рекламы, уже появляются на популярных сайтах. Еще одна перспективная форма – *superstitial* («суперзаставка»). Выполненная в телевизионном стиле реклама появляется в отдельном окне, в котором демонстрируется 20-секундный анимационный или видеоролик с изображением диктора или демонстрацией продукта. Похоже, что в современном мире технологий возможны практически любые средства улучшения коммуникационного процесса в попытке повысить шансы поставщика быть замеченным и постепенно продать свои продукты. Разумеется, в конечном счете, все зависит от восприятия получателя, вероятно, получающего слишком много информации, и полезности предлагаемых продуктов.

Пример 8.27

Технология рекламных щитов

Рекламные щиты, расположенные на центральных улицах, вскоре смогут обращаться к прохожим, поскольку рекламодатели стремятся внедрить новую технологию. Рекламные плакаты можно заставить говорить, воспроизводить музыку или звуковые эффекты, если потенциальный потребитель находится на определенном расстоянии. Инфракрасный датчик, прикрепленный к тыльной стороне рекламного щита, определяет присутствие человека и включает записанное звуковое сообщение о продукте. У нас уже есть щиты, которые светятся, перемещаются и вращаются. Скоро они будут отправлять текстовые сообщения на мобильные телефоны, когда мы будем проходить мимо этих щитов.

Коммуникации на рынках B2B: вопросы законодательства

В любой связанной с бизнесом деятельности существуют правовые аспекты и последствия; коммуникации и промоушены – не исключение. Для продавцов всегда

существует соблазн преувеличить достоинства продукта и услуги, чтобы совершить продажу. Это может очень дорого стоить, если суд сочтет такой поступок нечестным или даже уголовно наказуемым. Продавцы на рынках B2B и B2C должны действовать в рамках закона. Реклама должна выглядеть честной, законной, правдивой и пристойной (Управление по рекламным нормам – ASA). Объявления о трудоустройстве должны соблюдать законодательство о равных правах и подаваться в этически приемлемой форме. Реклама и промоушен в Интернете породили множество правовых проблем, особенно в том, что касается правоприменения – в месте, где находится рекламодатель или в месте, где получена реклама. Законодательство в этой сфере до сих пор обсуждается, а судьи, по их словам, по-прежнему совершают ошибки.

Пример 8.28

ITC заглядывает в запретные области

Группам от агентств по эскортным услугам до экстрасенсов могут разрешить давать рекламу на телевидении в соответствии с планами ослабить строгие правила, касающиеся рекламы. Комиссия по независимому телевидению (ITC) консультируется по поводу того, убрать ли многие ограничения, диктующие, что можно рекламировать по телевидению, а что нельзя. На текущий момент существуют 30 категорий запрещенных товаров и услуг. (www.itc.org.uk)

Хотя потребительское право более подробное и обширное, чем на рынках B2B, создается ощущение, что компании больше в состоянии побеспокоиться о себе, чем отдельные потребители, по-прежнему необходимо учитывать юридическую силу, когда налицо доказанный случай умышленной фальсификации. Наибольшая санкция для поставщика (или покупателя) – отрицательная репутация и потеря покупателей. Законодательство распространяется на все виды коммуникаций, рассмотренных в данной главе, как в Великобритании, так и странах ЕС; наблюдается также тенденция к стандартизации в торговых объединениях и на мировых рынках.

Вещание в Великобритании и регулирующие законы по вопросам печати

В Великобритании недавно вступил в силу новый регулирующий закон для вещательных носителей. Управление коммуникаций (*Ofcom*) утверждает, что будет регулировать деятельность теле- и радиокomпаний, установив новые рамки, обеспечивающие гибкость для отрасли, полностью оправдывая при этом ожидания зрителей и слушателей и поддерживая высокий уровень качества и разнообразия. *Ofcom* (www.ofcom.gov.uk) образовался путем слияния пяти организаций: *Oftel* (Министерство телекоммуникаций), *Radio Communications Agency* (Агентство радиокomмуникаций), *Radio Authority* (Управление радиовещания), *Independent Television Commission* (Комиссия по независимому телевидению) и *Broadcasting Standards Commission* (Комиссия по стандартам теле- и радиовещания).

Управление по рекламным нормам (*ASA*, www.asa.org.uk) – это британская организация, регулирующая деятельность печатных рекламодателей, включая га-

зеты, журналы и каталоги, а также отрасль промоушена продаж. Она издает нормы и правила и публикует свои отчеты по жалобам и судебным решениям об обвиняемых компаниях. Тем не менее это саморегулирующаяся организация, и некоторые комментаторы доказывают, что ей не хватает власти для осуществления своих судебных решений. Подобные организации существуют в ЕС и по всему миру и наделены различной степенью власти.

Организация ЕС

Европейский альянс по стандартам в рекламе (*EASA*) – некоммерческая организация, учрежденная в Брюсселе. Альянс утверждает, что «действует от имени европейской рекламной отрасли и обладает единственным авторитетным мнением по вопросам саморегулирования в рекламе, выдвигая высокие этические стандарты в коммерческих коммуникациях посредством эффективного саморегулирования, внимательно относясь при этом к национальным различиям в культуре, правовым и коммерческим нормам» (www.easa-alliance.org). В ЕС существует Европейская комиссия, осуществляющая надзор за рекламным правом и иницилирующая принятие нового европейского законодательства.

Пример 8.29

ЕС и рекламное право

Европейская комиссия предложила новое законодательство, которое должно запретить рекламу табачных изделий в газетах, журналах, на радио и в Интернете. Предыдущий закон ЕС о запрете такой рекламы был отменен после того, как представители табачной отрасли оспорили его в Суде Европейского сообщества.

■ Выводы

В данной главе мы изучили роль коммуникаций на корпоративном и маркетинговом уровнях, оценив их пользователей в обеих сферах и ознакомив читателя, как они могут применяться на различных уровнях. Как и во всех других главах, мы попытались провести различие между коммуникациями на рынках B2B и B2C при помощи специальных ссылок на преднамеренные и непреднамеренные маркетинговые коммуникации на уровнях корпоративного бренда и бренда продукта. Были выделены две коммуникационные модели на индивидуальной и корпоративной основе для того, чтобы показать, как работают коммуникации, и подчеркнуть тот факт, что не следует забывать о простоте и доходчивости коммуникаций. Была признана важность сегментации рынка, исследований, создания профиля клиента и определения достоинств коммуникационного процесса.

Затем мы перешли к обсуждению, как организация может управлять коммуникационным процессом, определив необходимость установления понятных, измеримых целей, соответствующих нуждам и достоинствам каждой четко отобранной отрасли, компании и самостоятельной хозяйственной единицы в целевой аудитории. Были рассмотрены и оценены стратегические методы коммуникаций

и промоушена. Они включают использование носителей «над чертой» и «под чертой». Носители «над чертой» определены как медиамикс, или основные средства рекламы, и включают телевидение, печать, радио, наружную рекламу и Интернет. Снова было проведено сравнение между использованием B2B и B2C. Простая «модель иерархии эффектов» демонстрирует, как могут работать коммуникации при помощи комбинации коммуникационных стратегий.

Были определены и рассмотрены методы «под чертой». Они включают прямой отклик, промоушен продаж лицам, занимающимся торговлей, мерчендайзинг, PR, паблсити, выставки и спонсорство. Была подчеркнута необходимость измерений, исследований, мониторинга и контроля каждого отдельного носителей, а также общих результатов коммуникаций и приведен аргумент, что ценность может быть потеряна при недобросовестном выполнении данной работы.

Была признана важность личных продаж в коммуникациях B2B и программах промоушена, обсуждены стратегии продаж и управления продажами. Сюда входит абсолютный приоритет, который имеет построение долгосрочных отношений со многими покупателями, в рамках схем управления взаимоотношениями с клиентами и сохранения клиентов – это необходимо для максимизации ценностей. Были описаны различные роли, которые может играть продавец поставщика для блага покупателя, а затем мы перешли к рассмотрению торгового персонала в целом и того, как он может быть организован под руководством менеджера по продажам. Было показано, что несмотря на огромную важность на рынках B2B, личные продажи обычно сами по себе неэффективны и должны использоваться совместно со всей программой коммуникаций. Были указаны различия между коммуникационными программами и кампаниями по промоушену, а затем обсуждена необходимость полной интеграции всех носителей в один целостный подход к целевой аудитории для достижения синергии.

Наконец мы рассмотрели методы бюджетирования, инноваций и технологий в коммуникациях, а также правовые аспекты.

Вопросы для обсуждения

1. Обсудите все результаты коммуникаций на деловом рынке, изучите и оцените все факторы, которые следует принимать во внимание при рассмотрении планирования коммуникаций.
2. Определите различия между корпоративными и маркетинговыми коммуникациями. Чем могут отличаться B2B и B2C при использовании двух функций предприятий?
3. Обсудите коммуникации и процесс внутреннего маркетинга при маркетинге B2B. Как может компания приступить к такой программе и каковы возможные сложности?
4. Определите главные формы коммуникаций и промоушена, используемые в маркетинге на рынках B2B и B2C. Почему комплексы могут быть различными? По возможности приведите реальные примеры.
5. Какова возможная роль маркетинговых исследований на рынках B2B в

промоушене и рекламе? Обсудите методы, которые могут использоваться, уделив большое внимание преимуществам и недостаткам.

6. Обсудите роль рекламы и промоушена продаж на рынках B2B. Некоторые комментаторы склонны утверждать, что эти два фактора иногда недооцениваются в маркетинговом процессе B2B. Как вы относитесь к такой критике?
7. Насколько релевантны такие модели, как модель иерархии эффектов «АИДА»? Каковы их преимущества и недостатки?
8. Определите все возможные виды носителей и оцените их использование в рекламе на рынке B2B.
9. Функция сбыта считается наиболее важной коммуникационной стратегией на рынках B2B, а реклама важнее всего на рынках B2C. Почему так происходит? Изучите и оцените роль торговых представителей на деловых рынках. Приведите реальные примеры.
10. Обсудите, как инновации и технологии влияют на все аспекты коммуникаций B2B. Приведите реальные примеры, предположите перспективы.

Учебные примеры, вопросы и интерактивные упражнения для данной главы находятся на веб-сайте B2B Marketing: www.booksites.net/wright.

■ Список использованной литературы

Книги

- Berry, M. (1998) *The New Integrated Direct Marketing*. Aldershot: Gower.
- Bovee, C.L., Thill, J.V., Dovel, G.P. and Wood, M.B. (1995) *Advertising Excellence*. Maidenhead: McGraw-Hill.
- Colley, R. (1961) *Defining Advertising Goals for Measured Advertising Response*. DAGMAR. New York: Association of National Advertisers.
- Cummins, J. (1993) *Sales Promotions*. London: Kogan Page.
- De Chernatony, L. and McDonald, M.H.B. (1994) *Creating Powerful Brands*. Oxford: Butterworth-Heinemann.
- De Pelsmacker, M., Geuens, M. and Van der Ber, J. (2001) *Marketing Communication*. London: Pearson Education.
- Fill, C. (1999) *Marketing Communications: Context, Contents and Strategies*. Harlow: Pearson Education.
- Foxall, G.R. (1994) *Consumer Psychology for Marketing*. London: Routledge.
- Haig, M. (2000) *e-PR – The Essential Guide to Public Relations*. London: Kogan Page.
- Hart, N. (1998) *Business-to-Business Marketing Communications*, 6th edn. London: Kogan Page.
- Jefkins, F. (1988) *Secrets of Direct Response Marketing*. Oxford: Butterworth-Heinemann.
- Kent, R. (1994) *Measuring Media Audiences*. London: Routledge.
- Shimp, T.A. (1997) *Advertising, Promotion and Supplemental Aspects of Integrated Market Communications*, 4th edn. London: Dryden Press.
- Smith, P.R. and Taylor, J. (2002) *Marketing Communications: An Integrated Approach*, 3rd edn. London: Kogan Page.
- Van Reil, C.B.M. and Blackburn, C. (1995) *Principles of Corporate Communications*. London: Pearson Education.
- Wright, R. (2000) *Advertising*. Harlow: Pearson Education.
- Wright, R. (2003) *Business and Marketing Dictionary*. Chelmsford: Earlybrave.

Журналы

- Cox, J. (1996) «Making a case for trade shows», *Business Marketing*, 81: T4.
- Dwyer, R. (1987) «Direct marketing in the quest for competitive advantage», *Journal of Direct Marketing*, 1: 15–22.
- Eagle, L. and Kitchen, B. (2000) «IMC, brand communications and corporate culture», *European Journal of Marketing*, 34: 667–86.
- Edmonston, J. (1996) «Practical tips to measure advertising's performance», *Business Marketing*, June: 14.
- Fojt, M. (1995) «Becoming a customer driven organisation», *Journal of Service Marketing* (3): 7–8.
- Jones, E. (1996) «Leader behavior, work attitudes and turnover of salespeople: an integrative study», *Journal of Personal Selling and Sales Management*, 16: 13–23.
- Kaydo, C. (1996) «Making a marketing impact», *Sales and Marketing Management*, September 89–94.
- Lohita, R., Johnson, WJ. and Rab, L. (1995) «Business-to-business advertising: what are the dimensions of an effective print ad?», *Industrial Marketing Management*, 24: 369–78.
- Morrill, J.E. (1970) «Industrial advertising pays off», *Harvard Business Review*, 48: 4–14.
- Sashi, CM. and O'Leary, B. (2002) «The role of the internet auctions in the expansion of B2B markets», *Industrial Marketing Management*, 31: 103–10.
- Shoham, A. (1992) «Selecting and evaluating trade shows», *Industrial Marketing Management* 21: 335–41.
- Tanner Jr., J.F. and Chonko, L.B. (1996) «Using trade shows throughout the product life cycle», *Centre for Exhibition Industry Research Report*.

Интернет-ссылки к этой главе приведены на сайте книги «B2B-маркетинг» по адресу www.booksites.net/wright.

9

Формулирование маркетинговой стратегии B2B

Планирование – гарантия успеха, план сам по себе ничего не значит.

Цели и задачи

К концу изучения данной главы студент должен уметь:

1. Понимать важность стратегического мышления для успеха малой, средней или крупной компании B2B в государственном или частном секторах.
2. Определять все факторы, из которых состоит процесс стратегического планирования, уметь применить свои знания в реальной ситуации.
3. Определять и анализировать проблемы, связанные с тактическим внедрением стратегических планов.

Часть 1 Необходимость маркетинговой стратегии компании

■ Введение

Не все организации на рынках B2B или B2C могут предугадать возможные тенденции рынков и потенциальный спрос на дальнюю перспективу. Некоторые менеджеры заняты текущими проблемами или повседневным управлением, поэтому у них нет достаточных времени или средств, чтобы планировать более чем на месяц. Особенно это относится к компаниям малого и среднего бизнеса, однако иногда это характерно и для крупных организаций. Это не значит, что некоторые предпринимательские компании не могут преуспеть, работая по данному принципу, если говорить об их краткосрочной деятельности. Бывают также времена, когда рынки некоторых отраслей настолько нестабильны и непредсказуемы, что долгосрочное планирование кажется нецелесообразным; любое планирование становится просто серией краткосрочных планов, поскольку рыночная конъюнктура изменяется практически каждый месяц. Эти проблемы, однако, не означают, что нужно отказаться от формального стратегического планирования, а только то, что применяемые процессы и приемы нужно сделать гибкими, постоянно корректировать и анализировать в соответствии с изменением ситуации.

■ Важность стратегического мышления

Большинство организаций осознают важность стратегического мышления, прогнозируя перспективы и пытаясь понять, как могут измениться конъюнктура рынка, уровень спроса и какова может быть реакция конкурентов. Предпринимательское мышление, которое не направляется стратегической перспективой, приведет, скорее, к провалу, чем к успеху. Инновации, использование новейших технологий, разработка продуктов – все это будет нецелесообразным, если не связано с иде-

ей будущих потребностей и желаний покупателя. Например, попытка изменить культуру сотрудников, внедрение проектов мотивации и программ подготовки и тренингов для повышения производительности без соотнесения с тем, как организация намеревается создать конкурентное преимущество, является путем к двусмысленности, неправильному управлению и простому непрофессионализму.

Очень немногие компании B2B, будь-то в сфере обслуживания, производства, розничной торговли или электроники, могут избежать непрерывной конкуренции, наступающей из всех уголков мира. Сокращение государственного регулирования, приватизация, антиконкурентное законодательство, непредсказуемость фондовых рынков, глобализация и феноменальные технические и инновационные изменения атаковали отрасли одну за другой. Вот проблемы, которые может решить продуманное планирование: предстоящие потребности покупателей, действия конкурентов в будущем, влияние экономики на события, создание и сохранение конкурентного преимущества, и эти проблемы никогда не изменятся.

Пример 9.1

Изменения в мировой экономике

Фондовый рынок Соединенного Королевства пережил самый продолжительный спад за всю историю своего существования, поскольку из-за нависшей угрозы войны с Ираком наблюдался спад цен на акции девять дней подряд. Значение индекса *FTSE 100* ведущих акций снизилось на 80 миллиардов фунтов с 13 января. Растет волнение по поводу влияния конфликта на без того нестабильные глобальные рынки. Также существуют опасения, что цена на нефть вырастет, если вторжение в Ирак приведет к продолжительным беспорядкам в Персидском заливе. Более общий индекс *FTSE All Share* не переживал такого продолжительного спада с ноября 1974 года, когда Британия боролась за окончание предыдущего массивного рынка с тенденцией к снижению курса. Многих интересует конечный результат этого процесса.

Изменение среды планирования

Экономическая и рыночная конъюнктура в мире в большей или меньшей мере всегда представляет собой процесс модификаций, который влияет на процесс планирования организации. Изменения могут происходить в конъюнктуре, экономике или социальной среде, они могут влиять на все рынки или, что более вероятно, повлиять на ситуацию в одной части света или в одной стране. Глобальные компании могут подвергаться влиянию на всех рынках в одно и то же время, как во время мирового спада, или же изменения могут коснуться одного торгового блока определенной страны вследствие воздействия относительно локальных факторов. Изменения могут быть постепенными, например вызванными демографическими факторами, либо же внезапными и неожиданными, как, например, повышение цены на нефть организацией *OPEC*. Внезапные изменения могут повлиять на отрасль больше, чем какие-либо другие, притом повлиять как положительно, так и отрицательно, например захваты террористов нарушают воздушное движение, однако способствуют повышению использования других

видов транспорта и/или видов досуга. Обычно розничная конъюнктура и рынки B2C изменяются не так часто и более медленно по сравнению с рынками B2B, поскольку трансформирующимся факторам требуется больше времени, чтобы проникнуть в логистическую цепь, однако это зависит от отрасли B2B и отдельно взятого рынка.

Стабильная и динамичная среда планирования

Современный мировой рынок характеризуется постоянными модификациями, и, как следствие, изменениям подвержены в разной степени и рынки в различных секторах. На некоторых промышленных рынках трансформации происходят постоянно, практически каждый месяц, как, например в сфере информационных технологий, тогда как другие не изменяются годами, как, например фармацевтические рынки с долгосрочными патентами. В некоторых отраслях промышленности, таких как производство легковых и грузовых автомобилей, цикл разработки (период планирования) для производства новых товаров и внедрения новых процессов гораздо продолжительнее, чем в других отраслях промышленности, таких как издательское дело, ввиду количества необходимых ресурсов. Несмотря на то что благодаря темпу развития технологий большинство компаний стали легче и быстрее адаптироваться к ситуации на рынке, всегда будет проще изменить направление в некоторых секторах из-за предлагаемых товаров и услуг, времени разработки, профессионального обучения, финансовых обязательств и риска, уровня конкуренции и т. д. Размер компании, ее структуры, системы и охват рынка также будут иметь огромное значение. Реструктуризация компании размера *General Electric* займет больше времени, чем реструктуризация компании с 50-60 сотрудниками, работающей только на одном рынке. Принимая во внимание все эти факторы, можно сделать любое долгосрочное стратегическое планирование более предсказуемым и, таким образом, более простым для одних сфер и для одних компаний, чем для других. Нужно также заметить, что чем продолжительнее будет временной период стратегического планирования, тем более неточным будет прогнозирование; таким образом, план будет менее подробным и более проблемным (см. рис. 9.1).

Планирование в период экономической турбулентности

Стратегическое планирование осуществляется гораздо проще, когда основные экономические силы, такие как инфляция, процентные ставки и уровень занятости, являются стабильными и относительно предсказуемыми. Гораздо труднее, когда наступает период экономической турбулентности и экономические факторы не являются стабильными. В данных экономических обстоятельствах стратегическое планирование необходимо постоянно пересматривать, например каждый год, поэтому оно превращается в ряд краткосрочных планов. Некоторые специалисты полагают, что в сложных условиях и в ситуации нестабильности выработывается стратегия выживания в форме предписывающего планирования в непредвиденных обстоятельствах (см. рис. 9.2).



Источник: R. Wright, 2003

Для различных условий среды необходимы различные стили менеджмента. Они условно могут определяться следующим образом:

1. Гармония/непредсказуемость = патерналистский менеджмент*
2. Турбулентность/непредсказуемость = менеджмент сложности/предпринимательский менеджмент
3. Гармония/предсказуемость = бюрократический менеджмент.
4. Турбулентность/предсказуемость = демократический менеджмент.

Рис. 9.1. Задачи стратегического планирования

* Патернализм (от лат. *paterplus* - отцовский) в области трудовых отношений – показная предпринимательская «благотворительность» в целях создания иллюзии заботы об интересах трудящихся.
– Примеч. ред.

- Долгосрочное, подробное, предписывающее планирование становится проблематичным.
- Краткосрочное, срочное, реагирующее планирование является нормой.
- Принимаемые решения должны отвечать миссии, целям и ценностям компании.
- Постоянное, современное восприятие информации об обстоятельствах и ключевых рынках.
- Знания, опыт, интуиция и гибкость ума преобладают над характеристиками менеджмента.
- Процесс принятия стратегических решений должен быть как можно более децентрализованным.
- Ответственность должна распределяться между менеджерами, которые находятся ближе всего к определенной проблеме, чтобы решения принимались оперативно и эффективно.
- Должна существовать культура постоянного осмысленного общения между всеми департаментами.
- Должны использоваться регулярные стратегические собрания для постоянного обновления планирования.
- Механизмы мониторинга и контроля должны быть сведены к минимуму и не представлять угрозы для жизнедеятельности компании.

Рис. 9.2. Стратегическое планирование в нестабильных условиях

Способность запланировать изменения

Способность организации стратегически запланировать изменения зависит от следующих факторов:

- Предсказуемость изменений на политическом, экономическом и промышленном уровнях.
- Являются ли трансформации внезапными или постепенными.
- Восприимчивость отрасли/организации к изменяющимся обстоятельствам.
- Стабильность обслуживаемой страны или торгового блока.
- Вид предлагаемых товаров и услуг.
- Характер обслуживаемых рынков.
- Сформированные стратегические горизонтальные и вертикальные союзы.
- Степень доступности конкурентного входа на рынок.
- Размер, разнородность и географический диапазон организации.
- Структура, культура и готовность организации.
- Уровень понимания процесса планирования.

Расхождение между разработкой стратегии и ее внедрением

Стратегическое планирование никогда не должно рассматриваться как предмет обсуждения руководителями высокого ранга на заседании совета директоров, ко-

торые не имеют отношения к его внедрению и осуществлению. Негибких, формальных планов никогда не придерживаются на практике, поскольку стратеги снимают с себя ответственность в случае, если план сделали более формальным на высшем уровне, ведь в этом случае у них нет возможности контролировать его выполнение на тактическом и операционном уровнях. Это привело к тому, что стратегическое планирование заслужило нежелательную репутацию во многих компаниях, что, в свою очередь, вызвало разочарование у многих специалистов-практиков и отказ от данного метода. Для того чтобы стратегия стала эффективной, она должна быть частью согласованного процесса, который включает и внедрение, и оцениваться как стратегия, так и ее выполнение вне зависимости от того, были они успешными или нет.

Пример 9.2

Стратегия и эффективность выполнения

По мнению Майкла Портера (1996 год), для конкурентоспособности важна как сама стратегия, так и эффективность ее выполнения (ЭВ). Однако эти два понятия работают по разным принципам, поэтому не стоит их смешивать. Эффективность выполнения предполагает мероприятия, которые проводятся изо дня в день, из недели в неделю, из месяца в месяц более эффективно, чем у конкурентов. Структура и управление организации должны быть гибкими, чтобы быстро реагировать на изменения конкуренции и на рыночные трансформации, когда (или до того, как) эти изменения возникают. Для эффективной и оптимальной работы необходимо постоянно проверять действенность системы и активно заниматься аутсорсингом. Однако Портер замечает, что одного этого недостаточно, поскольку немногие компании, работая по данному принципу, смогут постоянно быть лидерами конкуренции, ведь у соперников также будет доступ к аналогичным процессам повышения эффективности.

С другой стороны, Портер рассматривает стратегию как производство уникальной и ценной корпоративной позиции на рынке, которое унифицирует и фокусирует все отдельные виды деятельности в подходы к рынку и к покупателям, отличные от подходов конкурентов или превосходящие их. Необходимо постоянно искать пути укрепления позиции выбранной компании с тем, чтобы конкуренты не смогли их скопировать. Портер определяет три основополагающих принципа, которые может использовать организация:

1. **Позиционирование, основанное на различии**, что предусматривает производство товаров и услуг более высококачественных и дешевых, чем товары и услуги конкурентов.
2. **Позиционирование, основанное на необходимости**, что предполагает удовлетворение потребностей определенной группы покупателей, например государственного сектора.
3. **Позиционирование, основанное на доступе**, что предполагает сегментирование покупателей, к которым есть разные пути доступа, возможно, посредством прямого личного контакта, партнерства или частного общения через Интернет.

Если суть операционной эффективности заключается в достижении превосходства в отдельных видах деятельности, то суть стратегии заключается в том, чтобы комбинировать все виды деятельности компании таким образом, чтобы добиться четкого соответствия между стратегией позиционирования, определенной отраслью и потребностями покупателей. В этом Портер видит основу, необходимую для получения и сохранения конкурентного преимущества: «Для конкурента сложнее повторить ряд взаимосвязанных видов деятельности, чем просто симитировать определенный подход, направленный на увеличение продаж, скопировать технологический процесс или характеристики товара». В результате Портер утверждает, что взаимодействие всех видов деятельности компании повысит операционную эффективность, поскольку явная взаимозависимость позволит быстро определить и устранить слабые места.

Расхождение между стратегическим планированием и внедрением

Расхождение между стратегическим планированием и внедрением может быть вызвано следующими причинами:

- Стратегия рыночного позиционирования не была понята, не обсуждалась и не согласовывалась со всеми сотрудниками.
- Было выделено больше средств и уделено больше внимания процессу стратегического планирования, а не его внедрению.
- Стратеги менеджмента и маркетинга не хотят, чтобы их деятельность оценивалась при помощи показателей практической эффективности.
- Слишком велика дистанция, разделяющая менеджеров-стратегов и менеджеров-практиков.
- Отсутствие сфокусированных взаимосвязанных объединенных систем.
- Несистематичность обсуждения проблемы заинтересованными лицами.
- Стратегические планы не являются достаточно гибкими, и это затрудняет их практическое воплощение.
- Отсутствие четкого разграничения ответственности.

■ Участие менеджеров и всех функциональных подразделений компании

Все менеджеры вне зависимости от уровня и функционального подразделения вплоть до самого высшего руководства должны участвовать в процессе обсуждения и дискуссиях, включая менеджеров по маркетингу, менеджеров по сбыту, производству, финансовых менеджеров, администраторов, менеджеров по работе с персоналом, по научно-исследовательской работе и т.д. В этом случае возникает чувство важности и причастности, поскольку каждый ощущает себя частью процесса. Стратегическое мышление не должно быть явлением, которое возникает строго один раз в год, оно должно быть частью постоянного процесса обсуждения, где, в случае необходимости и по определенным обстоятельствам, изменяются конкретные разделы плана. Скоординированный план быстрее можно

будет свести к операционным подробностям, он обсуждается, согласовывается и выполняется всеми участниками. Должны быть предусмотрены системы, позволяющие вносить комментарии, предложения и просьбы к тому, что касается получения новой необходимой информации, чтобы стратегический план постоянно обновлялся и соответствовал потребностям в условиях меняющихся обстоятельств (см. рис. 9.3)

- Являясь частью постоянного процесса, поощряет обсуждение, дебаты и споры среди всех менеджеров.
- Распространение информации должно давать ощущение долгосрочного направления для всех сотрудников, вовлеченных в процесс.
- Может мотивировать сотрудников, давать им права и четко распределенные обязанности.
- Определяет лидерство.
- Могут быть подготовлены, организованы, обновлены и скоординированы ресурсы в процессе подготовки изменений.
- Механизмы мониторинга и контроля на всех уровнях обеспечивают эффективное управление планом.
- Способствует постоянному мониторингу внутренней и внешней среды.
- Созданная гибкость позволяет принять изменения, когда того требуют обстоятельства на рынке.
- Не должно стать заменой принятия решений в сфере эффективного оперативного менеджмента.

Рис. 9.3. Тщательно продуманное стратегическое и тактическое планирование

Размер и тип организации

Размер организации оказывает влияние на процесс планирования. В небольших компаниях планировать легче, чем в очень крупных, особенно в компаниях с подразделениями по всему миру (хотя для планирования в большой организации будут доступны значительные профессиональные ресурсы). У одной организации может быть политика централизованного планирования, тогда как другая предпочитает использовать децентрализованное планирование. У одной компании могут быть автократические процедуры планирования, тогда как у других, напротив, демократические. Планирование в государственном секторе обычно бывает менее гибким и более формальным, чем в частном, ввиду участия правительства и других заинтересованных сторон.

Предписывающее планирование

Нужно тщательно обдумывать уровень предполагаемого планирования, которое может осуществляться в организации. Формальное, предписывающее стратегическое планирование – обсуждение, согласование и преобразование плана в письменный документ, охватывающий около трех лет, – не является единственным применяемым методом. Иногда используется стратегическое планирование, однако не в формальном виде, указанном ранее. Только когда мы анализируем

прошедший этап, чтобы увидеть, как компания добилась той позиции, которую занимает в настоящее время, мы можем выделить отчетливый и логический стратегический принцип, который помог компании стать такой, каковой она является сейчас. Речь идет об умении предпринимателя, управляющего компанией, предвидеть будущее и реагировать стратегически и зачастую интуитивно. Во многих случаях предприниматель может воздействовать на менеджеров, обеспечив движение в едином направлении.

Планирование в непредвиденных обстоятельствах

В условиях непредвиденных обстоятельств используется иное мышление и планирование, чем планирование для определенных целей. Специалисты департамента маркетинга будут знать, чего они добились в предыдущем году. Учитывая пожелания улучшения этого результата в текущем году, в начале каждого года должны определяться перспективные производственные показатели на всех уровнях. По истечении периода нужно проводить критический обзор, однако полный аудит в начале следующего периода не проводится. Стратегия может изменяться в зависимости от обстоятельств, которые уже произошли или же вскоре наступят. Организация может осознавать возможность возникновения определенных обстоятельств, однако, если эти обстоятельства не носят катастрофического характера, реагировать на них она будет в рабочем порядке.

Пример 9.3

Непредвиденные изменения

Многие практики и теоретики считают, так как будущее не может быть известным, то компания может реагировать на определенные обстоятельства только по мере их наступления. Непредвиденные изменения – это полный процесс разработки стратегии, где результат возникает только по мере ее развития. Не существует четкого списка действий по внедрению стратегии до появления самой стратегии, хотя опыт и интуиция, возможно, подскажут руководителям высшего ранга оптимальный курс действий. Корпоративная стратегия для непредвиденных обстоятельств/маркетинговая стратегия – это стратегия, где конечная задача не ясна, а элементы стратегии разрабатываются по ходу дела, когда она уже осуществляется на практике. «Логический инкрементализм»* – это процесс разработки стратегии малыми, поэтапными и логическими шагами в зависимости от создающихся условий.

Предписывающее планирование – перспективы известны

- Ситуации прошлого, настоящего и ожидаемого в будущем контролируются.
- Поставлены четкие краткосрочные, долгосрочные количественные цели, а также цели на средний срок.

*Логический инкрементализм – популярная на Западе современная антинормативистская, частично рационалистическая версия эволюционно-фрагментарной и корректирующей модели принятия стратегических управленческих решений в организации. – *Примеч. ред.*

- Обсуждаются и разрабатываются долгосрочные стратегии для достижения долгосрочных целей.
- Для определения предстоящих курсов действий создаются стратегические маркетинговые планы (на 3–5 лет).
- Для подробного описания требований по внедрению составляются тактические планы (от шести месяцев до одного года).
- Весь процесс контролируется и регулируется, в случае необходимости вносятся изменения.

Планирование в непредвиденных обстоятельствах – будущее является неопределенным и в основном неизвестным

- Нечеткие цели, которые возникают в ходе реализации стратегии.
- Отсутствие четкой конечной цели.
- Планирование основано на предположении, что стратегии не всегда являются логическими и рациональными.
- Попытки учитывать реалии процесса принятия решений менеджерами.
- Постоянное влияние внутренних и внешних факторов.
- Решения возникают в результате возникновения определенных обстоятельств как система экспериментов, переговоров, обсуждений и поэтапных шагов вперед.
- Организационные структуры и системы должны быть гибкими и быстро реагирующими на изменения.

Практические последствия планирования

Студенты и практики, которые участвуют в процессе планирования, обнаружат, что им придется адаптироваться к двум основным типам обстоятельств. Во-первых, с практической точки зрения, все компании подходят к процессу планирования по-разному. Это не будет являться проблемой, если те, кто участвует в процессе, будут понимать это. Изучив предписывающий формальный подход, о котором говорилось в данной главе, нужно будет провести только корректировку и адаптацию в зависимости от конкретных обстоятельств. Корректировки могут предполагать небольшие изменения, например использование другого языка, или же более значительные – как, например, акцентирование внимания на определенных областях.

Во-вторых, процесс планирования компании может стать более срочным и принять менее формальный вид. Понимание формального процесса должно значительно помочь, являясь своего рода «идеальным примером», который разработчик плана может легко адаптировать и корректировать в зависимости от потребностей компаний и условий на рынке. Например, долгосрочные измеряемые цели могут казаться невыполнимыми, а кратковременные цели могут использоваться и изменяться в зависимости от обстоятельств.

И в заключение нужно заметить, что планирование на любом уровне не является легкой задачей, поскольку планирование – это попытка прогнозировать будущее; никто не может точно знать, что принесет с собой завтрашний день, не го-

вора уже о том, что принесет с собой следующий год. Можно заглянуть в прошлое и посмотреть на прогнозы прошлых лет, сделанные так называемыми экспертами в сфере экономики и бизнеса, чтобы увидеть, как значительно ошибались некоторые из них. Однако опыт показал, что лучше попытаться свести риск к минимуму посредством прогнозов и планирования, нежели пустить все на самотек. По сути крайне важно принимать участие в дискуссии: «Планирование – это залог успеха, план сам по себе ничего не значит».

■ Уровни принятия стратегических решений

Стратегическое и операционное планирование применяется на всех уровнях и для всех функциональных подразделений организации как для сферы B2B, так и для B2C. Оно включает в себя области, которые приведены ниже.

Корпоративное планирование

Планирование на корпоративном уровне предполагает совместную работу всех менеджеров, работающих в разных областях, с тем чтобы функции компании в целом отвечали целям организации и увеличивали прибыль для акционеров. Если таким образом не удалось наладить совместную деятельность, акционеры могут продать свои акции и таким образом уменьшить стоимость компании. Также можно возразить, что организацию следует разделить и продать, если таким образом можно получить большую стоимость для акционеров. Это, конечно, не относится к некоммерческим организациям и к организациям государственного сектора ввиду отличий в праве собственности.

Нельзя планировать финансы, если нет данных по маркетингу и по продажам; нельзя осуществлять инвестиции в новое оборудование, если нет уверенности в том, какие выгоды для покупателя требуются от новых продуктов; специалисты по работе с персоналом не могут набирать людей, не зная, сколько сотрудников может понадобиться. Чем больше размер организации, тем сложнее организовать, координировать и управлять процессом планирования. Важно, чтобы все заинтересованные стороны на всех уровнях принимали участие в обсуждениях и вклад каждого был адекватно оценен. На практике выходит, что об этом легче сказать, чем сделать, поскольку у некоторых менеджеров будет больше полномочий, чем у других, поэтому их мнение будет учитываться в большей степени. В связи с этим должно поощряться свободное обсуждение, предполагающее сочетание верхних и нижних аспектов планирования (см. рис. 9.4).

Маркетинговое планирование

Все планирование осуществляется в рамках более крупной основы планирования. Планирование в сфере финансов, производства и работы с персоналом будет осуществляться в рамках общей основы корпоративного планирования. План коммуникаций будет осуществляться в рамках маркетингового планирования, а программа выставок – в рамках планирования коммуникаций и т. Большая часть сотрудников будет участвовать скорее в функциональном планировании на более низком уровне или в планировании работы определенного департамента, чем в

планировании на корпоративном уровне. Это может означать, что к моменту их участия уже должны быть поставлены корпоративные и маркетинговые цели и планирование должно осуществляться в рамках установленных ими ограничений.

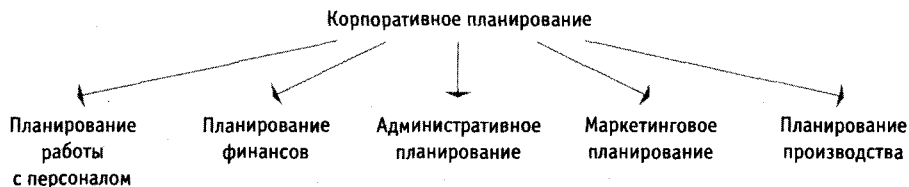


Рис. 9.4. Корпоративное планирование

Стратегические и тактические изменения на разных организационных уровнях

Во время обсуждения стратегических и тактических вопросов может возникнуть неопределенность, поскольку иногда они могут показаться взаимозаменяемыми. Важно понимать, что стратегия и тактика могут изменяться в зависимости от организационного уровня. То, что относится к стратегии на одном уровне, может рассматриваться как тактический аспект на более высоком уровне, и наоборот. Примером может служить реклама. На уровне совета директоров такие средства рекламы, как телевидение или издания периодической печати, будут обсуждаться как тактические, а в департаменте маркетинговых коммуникаций они будут рассматриваться в качестве рекламных стратегий. Аналогичным образом подход торговых агентов к покупателям может рассматриваться в стратегическом аспекте на уровне маркетинга, а в тактическом аспекте на корпоративном уровне. Не существует четкого определения того, что относится к стратегической сфере, а что – к тактической. Все зависит от товара, компании и долгосрочной важности мероприятия для благополучия организации.

Менеджмент, обусловленный рынком

Несмотря на разнообразие подходов, направленных на подготовку организации к предстоящим действиям, большинство теоретиков и практиков отмечают, что каждый менеджер компании должен мыслить как стратегический менеджер. Это предполагает определенную долю предусмотрительности, наличия стратегического плана, учитывающего как внешние события, так и внутренние ситуации. Организационные ресурсы можно обновлять и координировать таким образом, чтобы новые проблемы, новое законодательство, технологические изменения, товары-заменители и т. д. могли восприниматься с наиболее выгодной позиции.

Хотя некоторые организации до сих пор работают на монопольных или олигопольных рынках, мы в данной книге уже говорили, что по сути для большей части отраслей характерна возрастающая конкуренция. При работе на конкурентных рынках менеджмент, приводимый в действие рынком, всегда должен планировать

будущее исходя из прошлых, настоящих и потенциальных сегментов покупателей. Существует много примеров того, что поставщики, прекратившие усовершенствовать свою деятельность и уделять внимание на потребности покупателей, обнаружили, что посредством новых инновационных продуктов, эффективных каналов дистрибуции или новых методов коммуникаций конкурент привлёк их покупателей раньше, чем они предприняли оборонительные шаги.

Система сбора внешней маркетинговой информации, маркетинговое исследование, система маркетинговой информации

Маркетинговые коммуникации являются основой продуктивного маркетингового менеджмента, что предполагает постоянное общение с компетентными и авторитетными практиками-маркетологами, работающими как внутри организации, так и за ее пределами, а также с маркетологами-теоретиками, поставщиками, посредниками и покупателями. Высшее руководство организации должно поощрять поиски полезной информации и участвовать во всех стадиях проекта, с тем чтобы направлять внимание на насущные вопросы и изложение информации, которые будут способствовать повышению показателей производительности. Решения в рамках маркетинговой стратегии будут приниматься на основе собранной информации и затем загружаться в сложную и постоянно обновляемую систему маркетинговой информации (MIS). Системы сбора внешней маркетинговой информации должны получать сведения о тенденциях отрасли и рынка, настоящем и ожидаемом конкурентном поведении, о росте (или сокращении) рынка, а также о потенциальном и ожидаемом развитии товаров и услуг.

Тщательно продуманный стратегический план должен четко определять сегменты промышленного рынка, а также отдельные компании и покупателей в этих сегментах. Должно быть четко определено, что составляет ценность для отрасли и для организаций, которые работают в данной отрасли. Для определения покупателей, приносящих большую или меньшую прибыль, а также тех, для кого, напротив, требуются затраты, нужно использовать подробный анализ эффективности затрат. У многих поставщиков на рынках B2B есть национальные или многонациональные покупатели, от которых зависит значительная часть доходов и прибылей. Именно к этим покупателям следует относиться с наибольшим вниманием, а их потребности и пожелания должны быть представлены в плане. Поставщики обязательно должны уметь оценивать бизнес-рынки и спрос в стране, если они хотят, чтобы их стратегия была успешной. Оценка спроса более подробно излагается в главе 2.

Чрезмерная неэластичность знаний приводит к тому, что креативность кажется неуместной. Знания процветают в условиях хаоса.

Бесби и Чудри. 2002 год

■ Управление связями с заказчиками и схема удержания покупателей

Утверждение, что процесс поиска и привлечения новых потребителей является более дорогостоящим, чем удержание уже существующих, в наше время не требу-

ет доказательств. Имеется множество примеров того, что поставщики тратят массу усилий и средств, чтобы заполучить новых покупателей, а уже существующих клиентов принимают как должное, пока не становится слишком поздно и покупатели переходят к кому-то другому. Потребителям импонирует, когда их ценят, а причиной их перехода от одного поставщика к другому является скорее ряд мелких ошибок, нежели одна значительная.

Мы обсудили программы управления связями с заказчиками, а также их важность для общения с покупателями. Эффективный менеджмент, обусловленный рынком, должен предполагать наличие систем удержания покупателей, а также программ по созданию систем по приобретению новых клиентов. Лояльность покупателей, управление связями с заказчиками (СМР), маркетинг отношений, индивидуальный маркетинг – какой бы из этих терминов вы не использовали, все они предполагают создание успешных отношений и выгодного для вас поведения потребителей. Успешная программа лояльности потребителей может иметь значительную коммерческую отдачу, повышая прибыльность, лояльность покупателей, поэтапно повышая доходы, увеличивая количество клиентов, снижая затраты на сбыт и являясь посредником для более экономически эффективного маркетинга.

Понимание бизнеса

Лояльность покупателя не является простым и обособленным фактором. Она затрагивает все уровни организации – совет директоров, сотрудников операционного отдела и отдела по работе с потребителями, коммерческих менеджеров, менеджеров по сбыту и посредников – и объединяет их всех в точке контакта с клиентами. Для этого необходимы разнообразные навыки и знания сотрудников корпораций – от стратегического планирования и систем до маркетинга баз данных и обслуживания клиентов. Очень многие дорогостоящие системы и проекты управления связями с заказчиками неизбежно терпели неудачу, поскольку ими управляли посредством информационных (ИТ) систем за счет общих изменений в культуре, необходимых для их успешной работы. Для создания успешных стратегических программ необходим комплексный анализ и тщательное планирование в организации с тем, чтобы в полной мере понять суть бизнеса, культуру компании и операционные процессы, а также то, как все это взаимодействует с желаниями и потребностями покупателей. Нужно изучить ресурсы и проверить соответствие существующей в данный момент инфраструктуры информационных технологий, в частности ее способность управлять необходимым объемом информации о покупателях. Необходимо также изучить базу данных основных клиентов. Является ли она достаточно интегрированной для эффективного получения и использования данных? Каковы ограничения их поступления к покупателю?

Типы покупателей

Далее нужно изучить самих покупателей, используя существующую базу данных, чтобы определить потенциальные и уже существующие модели, на основе которых можно было бы выстроить будущие действия. Существует ряд способов, при помощи которых поставщик может разделить на категории организации, которые

приобретают его товары и услуги, и выбрать самый эффективный метод работы с этими категориями. Деление на категории может основываться на суммах и видах товаров и услуг, которые приобретает покупатель за определенный период времени, а также с учетом имеющихся материальных возможностей. Самым же важным является распределение в зависимости от ожидаемых покупателями выгод. Например, для одного покупателя важным фактором является скорость поставки, для другого – качество, для третьего – выбор компонентов и т. д. Эти общие данные можно затем объединить в базу данных, для которой впоследствии будет выработан подробный код «запросов» каждого покупателя. Вся эта информация впоследствии будет иметь огромное значение для управления базой данных, отношений с клиентами и маркетинга.

Пример 9.4

Консультанты в сфере контроля качества (QCI) и управления связями с заказчиками (CRM) (www.Qci.co.uk)

QCI создало методику проверки, которая оценивает компании по 400 показателям. Система *Customer Management Assessment Tool (CMAT)* сейчас используется по всему миру консультантами и поставщиками, такими как *IBM, Axion* и *BT*, для анализа потребностей их покупателей. Таким образом они надеются определить, как отношения с покупателями влияют на показатели прибыльности, а также где нужно осуществлять модернизацию. Персонал QCI может потратить две или три недели на интервью с сотрудниками, изучая и оценивая их деятельность. В сферу их изучения входят маркетинг, сбыт, обслуживание, информационные технологии и работа с персоналом, особое же внимание уделяется департаментам, работающим с клиентами.

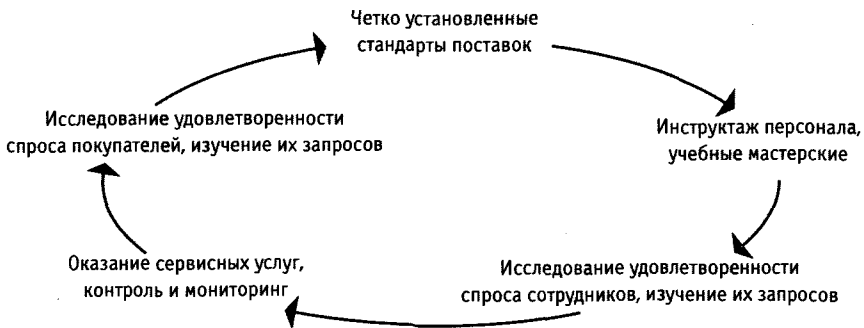


Рис. 9.5. Колесо программ по удержанию покупателя

Создание предложения по удержанию покупателей и сохранению лояльности

Создание стратегических программ лояльности возможно только после внутреннего и внешнего качественного аудита, понимания рынка, анализа требований

покупателей, покупательского поведения, анализа и сегментации рынка и удовлетворенности клиентов (см. рис. 9.5). Данная программа будет состоять из ряда мероприятий, направленных на повышение лояльности, которые соответствуют целям компании, установленному бюджету и будут действовать в рамках данной инфраструктуры. Программа удержания покупателей состоит из следующего:

- постоянные процессы, направленные на покупателя/единицу, ответственную за принятие решений;
- участие менеджеров/сотрудников различной специализации;
- постоянное обучение и тренинг менеджеров/сотрудников;
- постоянное усовершенствование товаров и услуг.

Управление внедрением

Стратегическое мышление задает контекст планирования, но, как мы отмечали ранее, это – только часть процесса. Часть, настолько же важная, как стратегическое выполнение. Программы построения отношений со стратегическими клиентами или программы по удержанию покупателей являются нецелесообразными, если их неэффективно внедряют или осуществляют. Сбор внутренней маркетинговой информации и исследование помогут определить потребности корпоративных и индивидуальных клиентов, однако для успешного внедрения программы важны знающие, опытные и мотивированные менеджеры и персонал. Давно известно, что высокопрофессиональные сотрудники являются основой успешной коммерческой организации, они могут стать залогом успеха или провала любого стратегического плана.

Пример 9.5.

Тактика в маркетинге

Суть тактики заключается в необходимости постоянно поддерживать контакт с покупателем, всегда быть в нужном месте, знать круг потребителей, их предпочтения, а также любые проблемы, с которыми они столкнулись, пользуясь вашими услугами. Таким образом, можно обеспечить доверие. Оперативное реагирование на жалобы покупателей, а также демонстрация того, что их ценят, поддерживают доверие к продавцу. Важными являются также звонки вежливости и послепродажное обслуживание. Если покупатель сделал крупный заказ, то звонок с выражением признания и благодарности может способствовать новой покупке. Покупателей необходимо информировать о характеристиках их покупки, например, нуждается ли она в послепродажном уходе, когда истекает срок гарантии и т.д. Позвоните покупателю, чтобы он знал, что его заказ будет выполнен вовремя. В некоторых случаях, чтобы удержать покупателя, достаточно просто позвонить и спросить: «Добрый день, как дела?». Помните, что в сфере B2B слово может в зависимости от качества обслуживания повысить или понизить уровень лояльности и объемы продаж.

■ Получение конкурентного преимущества

У большинства организаций B2B есть потенциал, который при правильном использовании может дать им неоспоримое конкурентное преимущество. Скрупулезно продуманный стратегический план должен содержать четкое определение того, что является основным конкурентным преимуществом в любой отдельной области, а также более подробное описание конкурентного преимущества в любом отдельном сегменте рынка. Затраты, связанные с переходом покупателя от одного поставщика к другому, могут быть достаточно высокими, однако если поставщик в течение продолжительного времени будет слишком самоуверенным и не будет акцентировать внимания на предоставлении покупателям определенных преимуществ и выгод, они могут неожиданно перейти к другому поставщику. Если это уже произошло, любые попытки вернуть их обратно отнимут много средств и времени и нет никакой гарантии, что эти действия будут успешными. Фактор, составляющий конкурентное преимущество, тоже будет постоянно меняться, поскольку инновации, технологические усовершенствования, эффективность управления и снижение производственных затрат способствуют постоянному повышению ожиданий покупателя. Это должно побуждать организацию к движению вперед, к постоянному поиску возможности обновления своих товаров и услуг по своей инициативе, а не тогда, когда такие изменения производятся как вынужденные конкуренцией.

Необходимо понять преимущества конкурентов

Необходимо анализировать работу как существующих, так и потенциальных конкурентов, чтобы понимать стратегические конкурентные преимущества, которые могут существовать в настоящее время, а также появиться в будущем (см. рис. 9.6). Сейчас каналы конкуренции открываются по всему миру, поэтому маркетологи должны помнить о возможном появлении на их рынке новых поставщиков. Все конкурентные преимущества являются относительными, и поставщиков постоянно сравнивают. Инновации, низкие затраты, должное послепродажное обслуживание, качество товаров и услуг не имеют значения, если рассматривать их изолированно. Они выступают критериями анализа, только если один поставщик сравнивается с другим.

Характер и источники получения конкурентного преимущества

Наряду с обобщенными данными, полученными менеджерами в результате SWOT-анализа, им также необходимо получить более конкретные знания об источниках получения конкурентного преимущества, например о том, почему определенная фирма обладает культурой инноваций, почему у нее есть доступ к постоянным технологическим усовершенствованиям, почему у нее настолько обширная база покупателей и безупречные коммуникации. Должны быть исследованы все источники получения конкурентного преимущества, которые имеют отношение к данному рынку.

- Более низкие затраты и высокая экономическая эффективность и продуктивность.
- Портфолио, или товарный портфель, и жизненный цикл товара, соответствующие потребностям покупателя.
- Сильная покупательская база.
- Передовые исследования и способность развиваться.
- Высококвалифицированный персонал, включая предпринимателей, основателей и сильных опытных менеджеров.
- Надежные источники венчурного (рискового) и инвестиционного капитала.
- Культура инноваций, изучения и обслуживания покупателя.
- Доступ к новым технологиям.
- Инфраструктура, основанная на разделении знаний (совместном использовании знаний).
- Каналы распространения и доступ к рынкам.
- Партнерство на многих уровнях цепочки ценностей как на вертикальном, так и на горизонтальном.
- Корпоративные товарные бренды, патенты, лицензии и авторские права.
- Предельно четкая, понятная и единая стратегия корпоративной позиции, основанная на четко определенных потребностях покупателей данной отрасли.

Рис. 9.6. Источники конкурентного преимущества

Мы определили затраты как основной источник получения конкурентного преимущества, который позволит снизить цены, увеличит уровень продаж и прибыль. Это, в свою очередь, позволит эффективной и рентабельной организации получить и многие другие источники конкурентного преимущества, которые указаны ранее. Организация попытается оценить позиции затрат и различия в видах деятельности конкурентов, для того чтобы понять, почему и как их затраты отличаются от ее собственных расходов. Нужно попытаться понять, почему существуют значительные различия в прибыльности в пределах одной отрасли, а также определить основные носители издержек для видов деятельности в цепочке ценностей конкурентов. Если это возможно, нужно получить точные измеряемые цифры для того, чтобы можно было провести прямые сравнения, проанализировать, почему одна компания работает эффективнее, чем другая, определить и усовершенствовать конкурентные преимущества.

Те фирмы, которым удастся внедрить развитие и эксплуатацию инноваций и интеллектуальных ресурсов, могут достичь той квалификации и компетентности, которую нелегко будет повторить и которая будет отличать их от конкурентов.

Цель ценностей и конкурентное преимущество

Партнерство и отношения в цепочке ценности обсуждались в главе 6, где было признано, что конкурентного преимущества можно добиться, если компании как вертикально, так и горизонтально работают вместе. Конкурентное преимущество можно получить посредством делового сотрудничества, поэтому сравнение должно проводиться между стратегическими различиями в видах деятельности компании и конкурента в цепочке ценностей, чтобы установить, почему одна компания работает более эффективно, чем другая.

Подробный анализ

Наряду со сравнением двух цепочек ценностей должен быть проведен тщательный анализ цепочки ценности конкурента. Затем полученные данные нужно сравнить с цепочкой ценности самого поставщика, с тем чтобы источники конкурентного преимущества (или иные параметры) могли выделяться в цепочках ценности других фирм-участниц. Как и с отдельной компанией, в этом случае одна цепочка ценности может сравниваться с другой.

Изменение источников конкурентного преимущества

Во многих случаях источников конкурентного преимущества, перечисленных ранее, становится недостаточно для сохранения этого преимущества. Постоянная конкуренция, полное понимание важности стратегического мышления, а также понимание всех вопросов, которые касаются стратегического внедрения, значительно приблизили конкурентов друг к другу в том, что касается таких факторов, как эффективность затрат, использование новых технологий и мотивация сотрудников. Это побудило наиболее прогрессивные компании повторно посетить покупателей, более подробно обсудить их желания и потребности, а затем изучить свои внутренние ресурсы для определения своей основной сферы компетенции в целях предоставления более персонализированных и рассчитанных на определенные нужды покупателей товаров и услуг. Поэтому такие факторы, как сервис, инновации, качественные товары и дополнительное обслуживание до сих пор являются средствами, при помощи которых поставщики B2B могут получить конкурентное преимущество, если удовлетворяют покупательскую потребность организации. Этот подход можно проиллюстрировать схемами менеджмента отношений с клиентом и удержанием покупателя, о которых говорилось ранее.

■ Стратегическая роль маркетинга

В управленческих кругах не возникает сомнений, что маркетинг, акцент в котором ставится на понимании и удовлетворенности потребителя, играет ключевую роль в корпоративном и маркетинговом планировании как на B2B-, так и на B2C-рынках. Однако многие из базовых истин, связанных с концепцией организации как субъекта создания ценности для покупателя, забываются. Некоторые организации начинают с производства товаров и услуг, востребованных покупателями, но впоследствии успокаиваются, перестают развиваться и надеются, что период изобилия и лояльности покупателей будет продолжаться вечно. Создается

впечатление, что они возвращаются в комфортную зону товарной специализации и удивляются, когда покупатели начинают переходить к другим поставщикам. Неумолимый ход изменений, все более жесткая конкуренция и постоянно возрастающие требования покупателей выводят маркетинг и навязчивую озабоченность удовлетворенностью клиентов на первые позиции стратегической повестки дня. Недостаточно осуществлять программы инвестиций в персонал, комплексные проекты по обеспечению качества или эталонные тестирования, не включив их в общую стратегию, регулируемую покупателями и рынком, где ценность определяется не организацией, а посредством постоянной обратной связи от покупателей относительно уровня удовлетворенности и впечатлений, производимых взаимодействием с организацией-поставщиком. Эта забота об удовлетворенности покупателей, потребность превышать их ожидания должны пронизывать всю деятельность и служить критерием оценки всех бизнес-инициатив. Успешные компании непрерывно изменяются, чтобы на протяжении длительного периода времени обеспечивать ценность, более значимую для покупателей. Это представляет собой некое бизнес-обещание, лежащее в основе каждого стратегического решения, и к нему следует время от времени возвращаться. В таком случае краткосрочные потребности, если их возникновение станет вообще возможным, не смогут оказать влияние на эту важнейшую миссию.

Маркетинг и другие функциональные подразделения компании

Все другие стратегически функциональные подразделения компании – финансовые, управление персоналом, администрация, производство и т.д. – должны обеспечивать поддержку стратегических маркетинговых целей. Они должны согласованно и последовательно работать вместе для того, чтобы предложить преимущества, удовлетворяющие потребности и желания покупателей более эффективно, чем конкуренты. На практике это может вызвать некоторые сложности, поскольку на отношение сотрудников оказывают воздействие повседневные проблемы подразделения, в связи с чем забота о покупателе отступает на второй план. Риск здесь заключается в том, что этот подход настолько укореняется, что закрепляется в качестве элемента корпоративной культуры. В каждой критической точке схем управления взаимодействием с клиентами и программ обучения сотрудников должны быть предусмотрены механизмы обратной связи, мониторинга и контроля, что позволит избежать такого нежелательного развития событий.

Пример 9.6.

Неудача в CRM

Каждый из нас сталкивался с проблемой в виде системы телефонных звонков, отсылающих нас от одного сообщения автоответчика к другому, зачастую на протяжении очень длительного времени. Нас дважды или даже трижды попросят сообщить номер телефона или номер счета при перемещении по автоматической системе. В любой момент соединение могут отключить, сказать нам, что мы находимся в очереди и, возможно, стоит перезвонить, или вынудить нас слушать не несущее никакой функциональной нагрузки вос-

произведение произведений Вивальди или Элтона Джона. Когда мы наконец слышим человеческий голос, он лишь сообщает, что наш путь не закончен, и снова отправляет нас в систему. Мы можем говорить с кем-либо из Лондона, Ливерпуля или Калькутты. Нам скажут, что этот бесконечный круг технического маневрирования существует для нашей же пользы, поскольку позволяет поставщику предложить значительно качественное обслуживание. Я не верю этому! Я предпочел бы, чтобы телефон звонил целую вечность, но, в конце концов, я получил возможность поговорить с человеком вместо прохождения через этот дезориентирующий, занимающий лишнее время, абсолютно нецелесообразный процесс. Это определяемое товаром упражнение по сокращению затрат, маскирующееся под программу взаимодействия с потребителем, – и оно никого не введет в заблуждение.

Часть 2 Процесс маркетингового планирования в сфере B2B

В начале книги мы рассмотрели различные определения маркетинга и обозначили его как процесс управления, заключающийся в предвосхищении, выяснении и удовлетворении потребностей и желаний покупателя, предполагающий получение прибыли (или эффективность затрат). Мы отметили еще одно определение, доказывающее, что маркетинг можно рассматривать как стратегический процесс развития и приведения ресурсов организации в соответствие с потребностями целевого рынка, принимая во внимание требования рыночной среды. Это определение больше пригодно для использования в концепции стратегического маркетингового планирования и контроля в сфере B2B.

То есть маркетинговое планирование касается задействования всех аспектов маркетинга в рамках организации и комбинирования этих ресурсов с тем, чтобы предложить товары и услуги, отвечающие текущим и предстоящими потребностям и желаниям коммерческого рынка полнее, чем товары и услуги конкурентов. Это включает в себя такие факторы, как маркетинговые исследования, понимание организационного поведения, исследования и разработки, инновации и внедрения товара, использование технологий, ценообразование, распространение и взаимодействие с каналами, промоушен и т.п.

Чтобы добиться успеха, весь процесс маркетинга должен быть четко запланирован с учетом состояния текущих ресурсов организации, а также настоящего и будущего рынка и направления развития среды. Поэтому маркетинговое планирование необходимо начинать с исследования сложившихся обстоятельств в компании и на рынке перед принятием каких-либо решений относительно долгосрочного стратегического направления развития. В процесс обсуждения должны быть вовлечены все сотрудники, начиная с менеджеров высшего звена и до рядовых служащих. Это исследование должно начинаться со сбора, классификации и анализа всей информации, имеющей отношение к нынешнему (и, возможно, прошлому) положению компании на рынке. Было бы невозможно принимать решения о продаже существующих товаров на новых рынках без знания портфеля товаров и текущего финансового положения компании, а также уровня конкуренции и потенциального роста продаж на выбранном новом рынке.

■ Объем стратегического планирования

Первый этап процесса планирования состоит из постановки вопросов, сбора и анализа такого количества информации о текущей ситуации, на основании которого возможно сделать анализ. Эту стадию называют анализом стратегической ситуации, или стратегическим аудитом. После проведения аудита можно переходить к этапам 2 и 3, где проанализированная информация используется для принятия решений о маркетинговых целях и стратегических методах, которые необходимо применить для достижения этих целей.

1. Анализ стратегической ситуации: на каком этапе мы находимся в настоящее время?
Попытка понять внутреннюю и внешнюю стратегическую ситуацию, в которой находится организация.
2. Выбор стратегии: по какому пути мы намерены пойти?
Выбор стратегического курса действий и постановка целей.
3. Внедрение стратегии: как нам этого достичь?
Воплощение в жизнь избранного курса действий.
Теперь можно рассмотреть каждую из этих сфер более подробно, начиная с маркетингового аудита.

■ Анализ стратегической ситуации: на каком этапе мы находимся в настоящее время?

Количество информации как в пределах организации, так и во внешнем мире, в котором она действует, практически не ограничено. Менеджер по маркетингу, бизнес-консультант или студент, изучающий маркетинг, в сфере B2B сталкиваются с проблемой того, откуда и каким образом начинать процесс сбора информации: как принять решение относительно соответствия той или иной информации задачам и, следовательно, относительно того, какую информацию необходимо собирать и анализировать; какая информация не имеет отношения к делу и должна быть проигнорирована; начинать ли процесс извне, обращаясь впоследствии к внутренней информации, или наоборот и т. п.

Задача аудита состоит в сборе, классификации и анализе информации в целях достижения понимания и принятия реалистичных решений о будущем направлении развития организации.

Для упрощения понимания в настоящей книге процесс маркетингового аудита рассматривается как состоящий из двух частей:

1. Сбор и классификация информации из:
 - а) внешней среды;
 - б) внутренней среды.
2. Анализ собранной информации.

1. Сбор и классификация информации

Для облегчения этой части процесса аудита (сбор и классификация информации) можно вернуться к простой модели, разработанной и кратко описанной в главе 1.

Факторы внешней среды

В понятие внешней среды были включены два момента, требующих рассмотрения: широкое, или макроокружение, и непосредственное, или микроокружение. В рамках этих двух сфер были созданы акронимы, которые нам помогут.

Широкое, или макроокружение

Факторы, которые требуют рассмотрения в данном вопросе, можно обозначить акронимом PEST, что расшифровывается как:

Политические/юридические (**P**olitical/legal) – Экономические/демографические (**E**conomic/demographic) – Социальные/культурные (**S**ocial/cultural) – Технические/материальные (**T**echnical/physical)

Информация о B2B-рынке, которая может понадобиться из широкого, или макроокружения, как на национальном, так и на всемирном уровнях, может включать в себя следующее:

- Какие законы имеют отношение к рассматриваемому вопросу или могут в будущем оказаться важными?
- Каков политический климат? Враждебен ли он к иностранным предприятиям или благоприятен для них, изменится ли он в перспективе?
- Насколько стабилен изучаемый регион рынка?
- Каков экономический уровень и тенденции деятельности – валовой внутренний продукт, доход на душу населения, дифференциация доходов, располагаемый доход?
- Каковы процентные ставки/обменные курсы/уровень инфляции/уровень занятости?
- Каковы демографические тенденции, которые могут оказать влияние на деятельность организации?
- Насколько важны в обществе социальные классы? Есть ли в стране англоязычное население?
- Каковы основные культурные нормы и традиции в сфере бизнеса? Изменяются ли обычаи и практика?
- Насколько важны инновации и технологии?
- Какая существует инфраструктура? Насколько важную роль играет климат? Изменяется ли глобальный рынок?

Непосредственное, или микроокружение

Факторы, которые следует принимать во внимание в данном случае, можно обозначить акронимом SPICС, что расшифровывается как:

Поставщики (*Suppliers*) – Широкая общественность (*Publics*) – Посредники (*Intermediaries*) – Конкуренция (*Competition*) – Покупатели и рынки (*Customers and markets*)

Типы вопросов, возникающие в данном случае, выделяются и обсуждаются на протяжении всей книги. Ниже приведены лишь несколько примеров:

- Кто обладает властью в логистической цепочке – производители, посредники или покупатели?
- Сколько существует покупателей/поставщиков? Насколько они эффективны? Какова политика ценообразования и доставки? Как добавляется стоимость на протяжении логистической цепочки?
- Насколько активны и сильны влиятельные группы, местные общины или средства массовой информации в вашей конкретной отрасли?
- Какова структурная роль посредника? Насколько они контролируют каналы распространения?
- Кто составляет собой конкуренцию? Кто основные игроки и лидеры соответствующего рынка? Каковы портфели продуктов конкурентов и преимущества их продуктов? Насколько легко войти на рынок конкретной отрасли и выйти из него?
- Кто является потребителями – размер, покупательная способность, как они могут быть распределены на рынках страны или глобальном? Растет ли рынок или находится в упадке, открываются ли новые рынки?
- Какие покупатели приносят наибольшую/наименьшую прибыль? Можно ли установить ценность клиента для компании на протяжении всего периода отношений с ним?

Здесь лишь кратко обозначены типы вопросов, которые можно задать относительно макро- и микроокружения в сфере B2B. Разумеется, в реальности поставленные вопросы и полученные ответы должны отражать конкретную ситуацию, сложившуюся в каждой отрасли и организации.

Макро- и микроокружение в сфере B2B

Следует признать, что в реальной жизни нет четкой границы между макро- и микроокружением, между PEST и SPICCC, поскольку и то и другое относится к внешнему окружению организации. Разделение достаточно условно и призвано лишь облегчить понимание.

Факторы внутренней среды

Теперь можно рассмотреть внутреннюю среду коммерческой организации. Эта информация была обозначена с использованием модели, включающей в себя такие акронимы, как «восемь S» и «восемь P».

Восемь S

Невозможно рассматривать традиционную формулу маркетинга (продукт, цена, место, промоушен) в изоляции, не принимая во внимание другие аспекты, такие как структуры и системы; удовлетворительная поставка товаров и предоставление услуг также зависят от других факторов, характеризующих организацию. Например,

высококачественный товар, предлагаемый посредством неудовлетворительной системы, неизбежно потеряет конкурентное преимущество. Объединим эти так называемые дополнительные факторы под акронимом «восемь S», включающим в себя следующие моменты: структуры (*structures*), стратегии (*strategies*), системы (*systems*), обеспечение персоналом (*staffing*), навыки (*skills*), общие ценности (*shared values*), стиль (*style*), устойчивое конкурентное преимущество (*sustainable competitive advantage*). Ниже приведен пример необходимой в данном случае информации:

- Какова структура организации? Бюрократична ли она? Является ли она высокой и иерархической или плоской и гибкой? Является ли она централизованной или децентрализованной? Какая структура более благоприятна для маркетинговых мероприятий компании?
- Какие приняты системы и процессы (информационная управленческая система, коммуникации, финансы, обучение, претензии клиентов и т.п.)? Соответствуют ли они задачам, достаточно ли ориентированы на потребителя? Какие существуют механизмы контроля?
- Существуют ли свидетельства долговременного стратегического мышления во всех сферах маркетинга или доминирует краткосрочное мышление?
- Достаточно ли количество персонала для обеспечения необходимого уровня обслуживания потребителей?
- Какие присутствуют или отсутствуют навыки у сотрудников, какие программы обучения и развития действуют или требуются?
- Какова культура (общие ценности) организации? Ориентирована ли она на потребителя? Доволен ли персонал, использует ли новаторский подход, достаточно ли сотрудники инициативны?
- Каков принятый стиль управления в компании? Является ли он демократичным, авторитарным или патерналистским? Одинаков ли он по всей корпорации, какое влияние оказывает на корпоративный имидж в глазах потребителя?
- Каковы ключевые активы организации, которые могут помочь ей создать и поддерживать устойчивое конкурентное преимущество: культура, навыки сотрудников, подход к использованию технологий/инновациям/сервису или доступ к ценной потребительской базе данных, или долгосрочные отношения и союзы, построенные на доверии и лояльности? У компании могут быть бренды, лидирующие на рынке, юридически защищенные патенты, а ее работа может быть эффективной с точки зрения затрат – все это дает организации возможность получить значительное преимущество.

Задача аудита состоит в раскрытии ответов на эти и многие другие вопросы.

Восемь P

Основу маркетингового аудита в сфере B2B составляет формула маркетинга. Это включает в себя изучение использования маркетинговых исследований, портфеля товаров компании (в том числе сотрудников, особенно при серьезном значении сервиса в работе), отношений компании со своими каналами поставки и распространения, политики ценообразования, а также типа и количества проводимого обмена информацией и промоушена. Формула мар-

кетинга также связана с расходами, уровнем прибыли и коэффициентами денежного потока. Мы более подробно рассмотрим тип необходимой информации, начиная с маркетинговых исследований и переходя к другим факторам, обозначенным акронимом «восемь Р».

Данные о системе сбора маркетинговой информации покажут, насколько важной компания считает необходимость иметь свежую маркетинговую базу данных. Можно также задать вопросы об уровне/типе проведенных количественных/качественных маркетинговых исследований (если таковые имели место), способах их использования и степени применения в них информационных технологий.

Мы обозначили формулу маркетинга акронимом «восемь Р». Стоит снова напомнить читателю, что это условный метод, используемый для облегчения запоминания и понимания. Модель восьми Р была разработана на основе базовых четырех Р, популярной модели всех маркетологов. Среди типов вопросов, на которые нужно ответить в рамках каждой из категорий, могут быть следующие:

Продукт/услуги (Product/services)

- Каков портфель товаров/брендов организации? Как взаимосвязаны его компоненты, гармонично ли сочетание? Где они находятся в рамках моделей BCG и ЖЦП?
- Растет ли объем продаж, снижается или остается стабильным?
- Какова структура затрат и прибыли?
- Каков уровень разработки новых товаров/инноваций/использования новых технологий, насколько эти аспекты важны в рассматриваемой отрасли?
- Каково мнение клиентов/поставщиков/посредников о предлагаемых товарах и услугах, что можно сказать о них в сравнении с конкурентами?

Место или каналы распространения (Place or the channels of distribution)

- Существуют ли развитые отношения/партнерства с каналами, какова их ценность?
- Получает ли компания желаемый количественный и качественный охват аудитории? По-прежнему ли существующие каналы соответствуют ее потребностям? Есть ли возможность открытия новых каналов без возникновения конфликта?
- Какие технические методы распространения используются? Является ли складское хранение централизованным или децентрализованным? Как используются информационные технологии, с какими расходами это связано?

Цена (Price)

- Какие используются методы ценообразования, достаточно ли они ориентированы на потребителя?
- Достаточный ли доход обеспечивают цены, установленные на все товары и для всех организаций-покупателей?
- Каково соотношение постоянных и переменных затрат, а также затрат, прибыли и объемов?
- Как соотносится ценообразование с другими элементами формулы маркетинга?

Промоушен (Promotion)

- Каков уровень расходов на промоушен по отношению к уровню продаж и по сравнению с другими компаниями отрасли?
- Как осуществляются контроль и измерение успешности обмена информацией, целесообразно ли это?
- Какие применяются методы из комплекса средств промоушена и объединены ли все методы общим подходом? Используются ли услуги рекламных агентств? Если да, сколько длится сотрудничество с одним и тем же агентством?

Люди (People)

Потребуется информация, охватывающая все сферы, касающиеся людей, каким бы то ни было образом представляющих организацию и ее товары. Это особенно важно в тех случаях, когда для рассматриваемого товара очень значимо обслуживание.

- Каковы навыки в сфере маркетинга/работы с клиентами менеджеров/рядовых сотрудников/сотрудников отдела маркетинга/торгового персонала/сотрудников всех остальных отделов? Достаточны ли они, существуют ли программы обучения и подготовки, позволяющие по необходимости дополнить и улучшить эти навыки?
- Существует ли общая культура/ценности компании, является ли она позитивной, повышает ли мотивацию сотрудников? Направлена ли она на инновации, удовлетворенность клиентов и маркетинг вообще? Работают ли все отделы вместе?

Прибыль (Profit)

Некоторые исследователи утверждают, что маркетологи не должны рассматривать прибыль как фактор формулы маркетинга, поскольку, в конечном счете, она проявится в фокусе удовлетворенности потребителя. Можно возразить, что такой подход является нереалистичным и все маркетологи и специалисты в области продаж должны быть осведомлены в вопросах «итоговой строки».

- Каковы постоянные и переменные расходы по портфелю товаров, как они соотносятся с общими затратами и объемом продаж?
- Получает ли компания валовую прибыль? От каких товаров и каких покупателей?
- Существует ли соответствие между затратами, объемами и прибылью? Какова роль цены и эластичности спроса?
- Что можно сказать о финансовых показателях организации по сравнению с показателями конкурентов и отраслевыми? Существует ли у компании значительная задолженность, есть ли проблема с оборотными средствами?

*Материальная среда (Physical evidence)**

Эта Р включена, поскольку многие покупатели оценивают поставщика услуг по каким-либо вещественным атрибутам, так как не могут испытать осязаемый товар.

*Термин *Physical evidence*, очевидно, пришел в маркетинговый лексикон из юриспруденции. Дословный перевод термина звучит как «вещественные доказательства», в маркетинге данный термин переводят по-разному – «материальная среда», или «материальное окружение». Ф. Котлер под этим термином понимает атмосферу обслуживания. Речь идет о попытках маркетологов контролировать процесс материализации услуг и создания необходимой материальной среды обслуживания. Под «доказательством» понимается попытка маркетолога создать с помощью материальных предметов в сознании потребителей имидж предстоящего обслуживания или услуги, продвигаемых на рынок. – *Примеч. ред.*

- Профессиональны ли торговые представители, достаточны ли их знания о предоставляемых товарах? Обладают ли они новейшими технологическими средствами и доступом к свежей информации по теме?
- Привлекательны ли рекламные материалы, брошюры и каталоги, информативны ли они, профессионально ли представлены?
- Совпадает ли корпоративный имидж с предлагаемым типом услуг?

Процессы (Processes)

Предложение высококачественных товаров и услуг может быть сведено к нулю, если процессы и системы, обеспечивающие их поддержку, неэффективны. Вынудить потребителя ждать товар на протяжении неприемлемого периода времени после заказа – самый быстрый способ потерять его.

1. Сбор и классификация информации с использованием

Внутренней среды		Внешней среды	
Восемь S	Восемь P	Непосредственное SPICC	Широкое PEST

2. Анализ с использованием модели SWOT

Рис. 9.7. Инструменты маркетингового аудита в сфере B2B

2. Анализ собранной информации

Когда все сведения, имеющие отношение к делу, собраны и классифицированы, можно приступить к их обсуждению, дискуссиям по их поводу, изучению и анализу. По мере того как в рамках дискуссий будут выявляться новые варианты и предлагаться новые сферы для исследования, сбор информации будет продолжаться. Разумеется, на практике все аспекты процесса аудита тесно взаимосвязаны, многие этапы происходят в одно и то же время, поэтому какая-то часть анализа обязательно будет производиться одновременно со сбором информации, но вынесение окончательного суждения необходимо отложить до момента получения полной картины (см. рис. 9.7). Для упрощения и содействия процессу анализа было разработано множество моделей. Мы рассмотрим две из них: SWOT-анализ и анализ силовых полей.

SWOT-анализ

Вероятно, наиболее популярной моделью является SWOT, что означает *Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats* – анализ сильных и слабых сторон, возможностей и рисков. Возможности и риски используются как инструмент анализа собранной информации о внешних факторах (факторы PEST и SPICC). Понятия сильных и слабых сторон применяются при анализе внутренних факторов (восемь S и восемь P).

Важно не смешивать внутренние и внешние факторы, поскольку в противном случае это может привести к неопределенности в подходе к управлению и, в конечном счете, повлиять на принимаемые решения. Процесс SWOT может про-

должаться столько, сколько участники будут уверены в его продуктивности, при этом информация о SWOT будет дополняться и обрабатываться посредством споров и дискуссий. В результате необходимо прийти к определенному соглашению относительно того, какую информацию исключить, а какую оставить, чтобы в конечном варианте SWOT содержались только основные стратегические внешние маркетинговые возможности и основные стратегические внутренние сильные и слабые стороны организации.

SWOT как стратегический процесс установления соответствий

Следует признать, что SWOT – это процесс установления соответствий. В идеале организации целесообразно было бы найти соответствия между своими сильными сторонами и рыночными возможностями (вероятно, вы помните стратегическое определение маркетинга как процесса установления соответствий, то есть соответствия ресурсов организации требованиям рынка). Однако это не всегда возможно осуществить немедленно из-за обстоятельств, связанных с организацией и с состоянием рыночной среды. Поэтому ситуация может сложиться таким образом, что ее слабые стороны не позволят ей воспользоваться внешними возможностями. В таком случае ей, скорее всего, придется искать внешние инвестиции в какой-либо форме (например финансовые инвестиции или даже слияния), чтобы все-таки не упустить этих возможностей.

SWOT-анализ может выявить, что положение компании неблагоприятно, угрозы из внешнего окружения настолько значительны, а внутренние слабые стороны настолько выражены, что единственной возможной стратегией для организации становится продажа или ликвидация в зависимости от сложившейся ситуации. На рис. 9.8 перечислены несколько ситуаций SWOT с возможными вариантами исправления положения.

Положение SWOT	Возможные стратегии
Сильные стороны > слабых сторон Возможности > рисков	→ Установить соответствие сильных сторон и возможностей для достижения успеха
Слабые стороны > сильных сторон Возможности > рисков	→ Найти помощь в устранении слабых сторон и использовании возможностей
Сильные стороны > слабых сторон Риски > возможностей	→ Переместиться на новые рынки, где можно оптимизировать сильные стороны и устранить риски
Слабые стороны > сильных сторон Риски > возможностей	→ Возможностей нет, продажа или ликвидация

Рис. 9.8. Стратегические варианты SWOT

Как и в случае со всем процессом планирования, ценность процесса аудита и SWOT-анализа заключается скорее в деятельности, а не в документе, который может получиться в результате. Поэтому специалисты-практики не должны опасаться спорить, обсуждать, изменять и снова корректировать, пока не придут к

конечному продукту. Важно само наличие дебатов и вовлечение в них всех заинтересованных сторон.

Анализ силовых полей

Примером еще одной модели, которую можно использовать для проведения дискуссии, дебатов и анализа, может служить анализ силовых полей. Это полезная техника, позволяющая понять обстоятельства, свидетельствующие в пользу изменений или против них, и рассмотреть все силы, направленные на принятие той или иной стратегии или против нее. Этот метод заключается во взвешивании доводов «за» и «против» принятия одного решения, а не другого, и полезен для рассмотрения всех сил, выступающих «за» и «против» плана. Он помогает участникам взвесить значимость этих факторов и принять решение, стоит ли план внедрения. Для осуществления анализа силовых полей выполните следующие шаги:

- Перечислите все силы, доказывающие пользу изменений, в одной колонке, и все силы, свидетельствующие против изменений, в другой колонке.
- Присвойте каждой силе балл от 1 (слабая) до 5 (сильная).
- Начертите диаграмму, изображающую все силы, действующие «за» и «против» изменений. Укажите размер каждой силы в виде цифры рядом с ней. На рис. 9.9 приведен условный пример такой схемы.

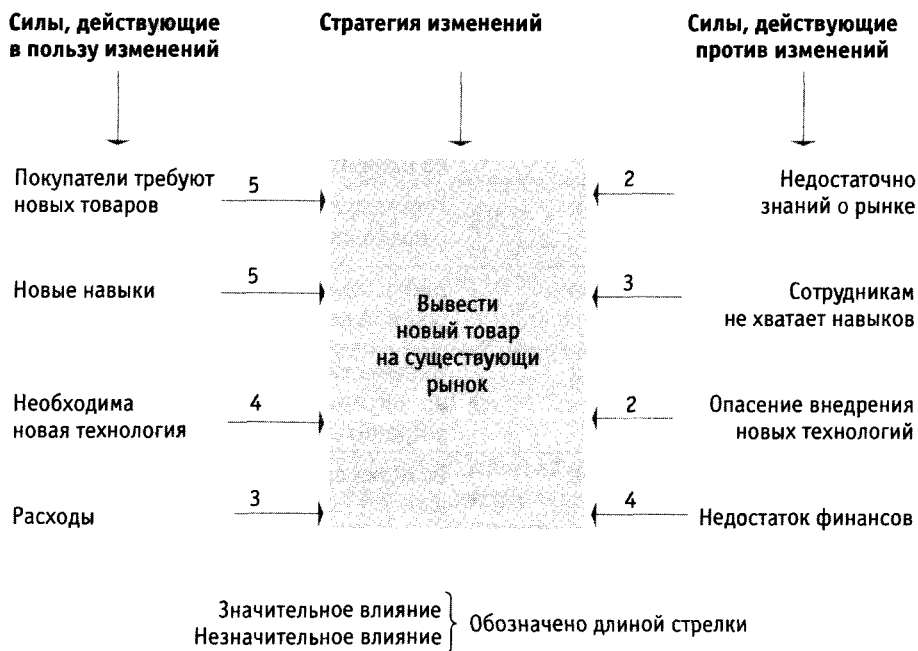


Рис. 9.9. Анализ силовых полей

После проведения анализа можно принимать решение о жизнеспособности проекта. Если решено внедрить стратегию или реализовать проект, анализ силовых полей поможет менеджерам понять, как повысить вероятность успеха. Здесь существуют два пути:

- Уменьшить влияние сил, противодействующих осуществлению проекта.
- Увеличить влияние сил, поддерживающих проект.

Существуют другие модели, стимулирующие исследование, спор, обсуждение и дебаты во время анализа в рамках аудита; здесь названы только две из них.



Рис. 9.10. Аудит организации

Место маркетингового аудита в сфере B2B в общем аудите компании

Маркетинговый аудит представляет собой часть значительно более широкого процесса – аудита компании или предприятия и осуществляется отдельно только в случае, если высшее руководство организации примет решение о необходимости изучить именно эту сферу. Даже в такой ситуации его проведение потребует консультаций, затрагивающих всю компанию. Корпоративный аудит, или аудит компании, следует выполнять по всей организации, отдел за отделом, функциональное подразделение за функциональным подразделением, департамент за департаментом. Так, все отделы – персонала, финансовый, производственный, административный, маркетинга и т. д. – должны собирать и анализировать информацию по своему подразделению, консультируясь при этом со всеми остальными отделами. После этого вся информация должна быть сведена воедино в виде результатов аудита управления или коммерческой деятельности организации и SWOT-анализа (см. рис. 9.10). Можно осуществить аудит меньшего масштаба, изучив компоненты формулы маркетинга – товар, промоушен или продажи, когда и где это будет посчитано необходимым.

Проведение аудита в сферах B2B и B2C

Структура стратегического бизнес-планирования на B2B- и B2C-рынках практически одинакова, различия заключаются лишь в характере связанных с ним процессов. Описанные ранее модели можно использовать на обоих типах рынков, разница только в типе собираемой информации. Например, в сфере B2B акцент ставится на количественной вторичной макроинформации о компаниях и рынках, в то время как в сфере B2C внимание уделяется качественной микроинфор-

Внутренние ресурсы	Установление соответствий	Внешнее окружение	
Восемь S	Формула маркетинга	Микроокружение	Макроокружение
Стратегия	Продукт	Поставщики	Политические/юридические
Структура	Цена	↔ Широкая ответственность	Экономические/демографические
Системы	Место	↔ Посредники	Социальные/культурные
Навыки	Промоушен	↔ Покупатели и рынки	Технические/материальные
Общие ценности	Люди	↔ Конкуренция	
Обеспеченность персоналом	Процессы		
Стиль	Прибыль		
Устойчивое конкурентное преимущество	Материальная среда		

Рис. 9.11. Модель B2B-маркетинга как процесса установления соответствий

мации об отдельных потребителях. Существуют и другие различия, выделяемые на протяжении всей книги.

Процесс установления соответствий включает в себя сбор и анализ информации как о внешней, так и внутренней среде, выявление, изучение и оценку стратегических проблем в свете внутренних сильных и слабых сторон и внешних возможностей и рисков. После этого можно разработать наиболее привлекательные стратегии (см. рис. 9.11).

В стратегическом определении маркетинг рассматривается как процесс установления соответствий: установление соответствия внутренних ресурсов организации внешним требованиям рынка.

■ Выбор стратегии: по какому пути мы намерены пойти?

Теперь необходимо сделать выбор между стратегическим курсом действий и постановкой целей.

В какой-то момент в процессе B2B-планирования необходимо четко определить миссию компании и поставить общие корпоративные цели. Не следует забывать о важности формулировки миссии B2B-организации и ее корпоративных целях, поскольку маркетинговое планирование должно осуществляться на основе, предусмотренной формулировкой миссии и корпоративными целями.

Значимость необходимости иметь общие цели нельзя переоценить, поскольку опыт показывает, что если все или какие-либо из подразделений одной и той же компании игнорируют, смешивают или вообще не осведомлены об общем направлении развития компании и ее поведенческой политике, предпочитая вместо этого добиваться собственных целей и задач, результат может вылиться в катастрофу. В конечном счете каждый отдел пойдет своим путем, а корпоративная фун-

кция компании будет выполняться неэффективно и несогласованно, что может привести к банкротству.

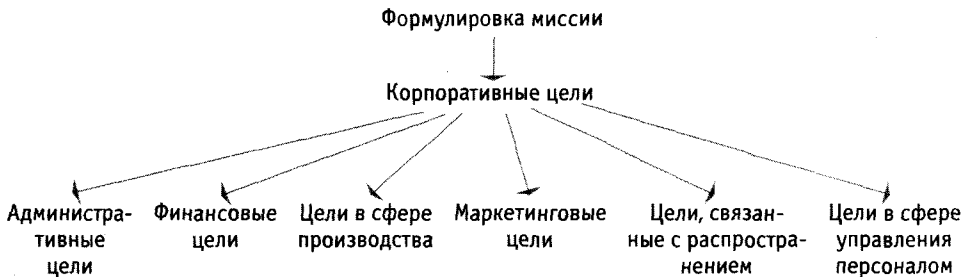


Рис. 9.12. Все функциональные цели существуют под «зонтиком» корпоративных целей и формулировки миссии

Формулировка миссии компании

Формулировка миссии (заявление о видении, корпоративные ценности и т.п.) должна содержать долгосрочные корпоративные цели и ценности и отвечать на следующие вопросы:

1. Каким видом деятельности мы занимаемся (в широком понимании), например игровой бизнес, упаковка товаров, продаваемых под определенным брендом, автомобильные перевозки и т.п.?
2. Что представляет ценность для наших акционеров, например достаточная прибыль на инвестированный капитал, приемлемый уровень выплаты дивидендов?
3. Кто наши потребители, то есть каков целевой рынок и характеристики присутствующих на нем организаций?
4. Как компании следует осуществлять свою деятельность по отношению к нашим потребителям, нашим сотрудникам, всем остальным заинтересованным сторонам и окружению?
 - Наши потребители – предложение высококачественных, технически новаторских решений.
 - Наши сотрудники – такое же отношение к ним, какое мы хотели бы видеть к себе.
 - Все остальные заинтересованные стороны – стремление к взаимовыгодным долгосрочным отношениям с поставщиками и посредниками.
 - Окружение – поведение ответственного и внимательного гражданина.

Ответы на эти вопросы должны быть понятны всем, в идеале в них должны верить все члены организации, кроме того, они должны служить общим руководящим принципом, указывающим направление и продвигающим компанию вперед (см. рис. 9.12). Чтобы формулировка миссии выполняла свою функцию, ее следует предлагать в упрощенной форме, она должна быть значимой для всех сотрудников и непрерывно использоваться в повседневной деятельности. В противном

случае она останется не чем иным, как списком тайных намерений, обсуждающихся только на уровне зала заседаний правления (см. пример из практики на сайте книги «B2B-маркетинг»).

Формулировку миссии можно составить в начале или в конце процесса аудита компании в зависимости от уровня возможных организационных изменений.

Корпоративные цели

Корпоративные цели представляют собой бизнес-цели для всей организации (включая отделы производства, управления персоналом, администрацию, финансовый отдел, отдел маркетинга и т.д.); они должны подробно разъяснять всем заинтересованным сторонам точную конечную цель организации. Как и в случае с любыми бизнес-целями, корпоративные цели должны быть количественно выражены и привязаны к временным показателям (SMART), что позволит осуществлять мониторинг и контроль результатов. Если организация действует в частном секторе, корпоративные цели с наибольшей вероятностью будут сформулированы в финансовых терминах, например доход владельцев компании, акционеров, на использование их капитала (например ROCE, ROI). Эти показатели могут при необходимости быть разбиты по подразделениям. Если организация действует в некоммерческом или государственном секторах, корпоративные цели могут быть определены не только в финансовых понятиях, но и таким образом, чтобы отражать руководящий принцип организации: например скорость и зона обслуживания для противопожарной службы; полученный доход для благотворительной организации; эффективное использование капитала для медицинских учреждений. B2B-планирование в любом случае осуществляется на основе корпоративных целей.

Все бизнес-цели должны соответствовать аббревиатуре SMART (smart – англ. «умный») – быть конкретными (specific), измеримыми (measurable), согласованными (achievable [agreed]), реалистичными (realistic), привязанными ко времени (time-based).

Маркетинговые цели

Описываемый до сих пор процесс планирования применим ко всем функциональным подразделениям организации, каждое из которых вносит свой вклад в решение общих корпоративных задач. Хотя обсуждение происходит по всей компании, роль B2B-маркетинга в процессе планирования на самом деле начинается с постановки маркетинговых целей. Маркетинговые цели – это общие показатели эффективности для всего маркетингового отдела, и они зачастую выражены в терминах объема продаж, единиц продукции, доли рынка и прибыли; эти цели должны соответствовать аббревиатуре SMART. Временной период варьирует от компании к компании и от отрасли к отрасли, но обычно составляет около трех–пяти лет и разбивается на краткие, средние и долгие сроки.

Закрытые и открытые цели

Стоит упомянуть существование закрытых и открытых целей. Как указывалось ранее, все бизнес-цели должны быть закрытыми и соответствовать аббревиатуре SMART. Однако иногда организации используют открытые или вторичные цели, обычно для использования за пределами организации. Эти задачи менее точно определены и не доступны четкому измерению: «добиться большей удовлетворенности покупателей»; «разработать более инновационные товары»; «внести вклад в защиту окружающей среды». Будучи значимыми для некоторых заинтересованных сторон, они все равно должны с течением времени получить какое-либо количественное выражение, благодаря чему их смогут использовать менеджеры компании.

Оценка спроса и прогнозирование продаж

Одной из важных функций менеджера по маркетингу в сфере B2B являются определение спроса и прогнозирование потенциала будущих продаж, и, разумеется, постановка маркетинговых целей невозможна без этого процесса. Значение надежного прогноза продаж нельзя переоценить, поскольку все другие бюджеты основываются на этом показателе. Методы оценки рыночного спроса, а также качественные и количественные методы прогнозирования продаж были подробно рассмотрены в предыдущих главах. Достаточно сказать, что эти процессы должны постоянно осуществляться во время аудита, при постановке общих маркетинговых целей и при обсуждении стратегических маркетинговых альтернатив, а также при постановке стратегических маркетинговых целей. Более подробную информацию о прогнозировании продаж можно найти на сайте книги «B2B-маркетинг».

GAP-анализ*

После прогнозирования объема продаж и установления целей маркетинга необходимо разработать стратегии, отражающие способы достижения этих целей. Таким образом, мы можем ознакомиться с моделью и концепцией *GAP*-анализа. *GAP*-анализ представляет собой модель, которую можно использовать для определения разницы (разрыва) между прогнозируемым объемом продаж компании через x лет при условии применения текущих стратегий (объем продаж на рис. 9.13) и объемом продаж, требуемым советом акционеров/советом корпорации за счет методов давления и/или исследования и прогнозирования. Как и все модели, *GAP*-анализ может использоваться для стимулирования дискуссий и дебатов о возможных стратегических направлениях развития, которые организация может выбрать.

Цель А показывает объем продаж, которого компания может достичь через три года, если существующая стратегия останется неизменной. Цель Б (общая маркетинговая стратегия) показывает объем продаж компании, соответствующий

**Gap* (англ.) – разрыв

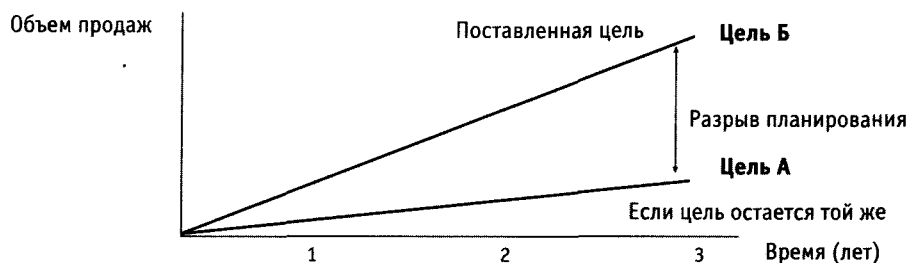


Рис.9.13. GAP-анализ

оценкам спроса и прогнозам продаж. Ниже приводятся возможные варианты стратегий для сокращения разрыва планирования.

Стратегии B2B-маркетинга

Стратегия представляет собой комбинацию методов, используемых компанией для решения своих долгосрочных корпоративных и маркетинговых задач. Корпоративные цели достигаются за счет корпоративных стратегий, подразумевающих комплексные и согласованные действия в сфере финансов, производства, администрации, трудовых ресурсов, маркетинга и т. д. Аналогичным образом маркетинговые цели достигаются путем использования маркетинговых стратегий, сводящих воедино все сферы маркетинга. Они будут обсуждаться далее. Корпоративные и маркетинговые стратегии должны:

1. Четко описывать основные способы, которыми организация намерена достичь своих целей.
2. Быть долгосрочными.
3. Действовать в качестве механизма, координирующего деятельность соответствующих функциональных подразделений и департаментов в одном направлении.

Варианты стратегий B2B-маркетинга

Определив общие цели маркетинга, необходимо проанализировать различные методы, используемые для достижения этих целей (стратегические маркетинговые альтернативы), чтобы определить наиболее эффективные и продуктивные методы. (Стоит еще раз отметить, что определив цели на данном этапе, мы еще вернемся к обсуждению процесса на этапах проверки и постановки целей.) Для содействия данному процессу может использоваться другая модель, называемая матрицей вариантов стратегий Ансоффа.

Матрица Ансоффа

Как и все модели, матрица Ансоффа 4×4 представляет собой метод, используемый для стимулирования споров и дебатов и для упрощения весьма сложной ситуации. Ее нельзя рассматривать как точное отражение реальности. Опираясь простыми терминами, при применении матрицы Ансоффа можно утверждать, что существует четыре основные стратегические альтернативы, которые могут использоваться

маркетологом при поиске способов заполнения разрыва планирования, определенного ранее, и, таким образом, достижения маркетинговых целей (см. рис. 9.14). В рамках этих четырех вариантов может употребляться множество разнообразных стратегических подходов, которые будут более подробно обсуждаться далее. Имеются четыре основных метода:

1. Существующие товары на действующих рынках – проникновение на рынок.
2. Новые товары на существующих рынках – разработка новых продуктов.
3. Существующие товары на новых рынках – разработка рынка.
4. Новые товары на новых рынках – диверсификация.

		Товары	
		Существующие	Новые
Существующие Рынки	Существующие	1 Проникновение	2 Разработка нового продукта
	Новые	3 Разработка рынка	4 Диверсификация

Рис. 9.14. B2B-матрица стратегического выбора Ансоффа

Источник: Ансофф Х.И. (1957 год) «Стратегии диверсификации», *Harvard Business Review*, сентябрь–октябрь.

Существующие товары на действующих рынках – проникновение на рынок.

Применение этой стратегии возможно лишь в том случае, если рынок развивается и/или одна компания может отвоевать рынок сбыта у другой. Следует заметить, что при попытках захватить большую долю рынка конкуренты, наиболее вероятно, будут отвечать теми же действиями. Как правило, на B2B-рынке более сложно увеличить рыночную долю, чем на B2C-рынке из-за ограниченного числа потребителей, существующей лояльности покупателей и практически мгновенного распространения информации о тенденциях в конкурентной среде.

Новые товары на существующих рынках – разработка новых продуктов

Альтернатива предыдущей стратегии заключается в разработке новых товаров/услуг/выгод для существующих клиентов. B2B-покупатели всегда приветствуют новые решения, поскольку они предлагают более продуктивные способы ведения бизнеса. Подробную информацию о разработке продукции и инновациях можно найти на веб-сайте книги «B2B-маркетинг».

Пример 9.7.

Новые продукты

Японская компания-производитель мотоциклов и малолитражных автомобилей, *Suzuki Motors*, заявила о своем намерении увеличить объем производства в этом году благодаря внедрению новых моделей. Росту объема производства мотоциклов способствовало увеличение спроса в Китае и выпуск нового мо-

тороллера *Choinori* с объемом двигателя 50 куб. см. Компания *Suzuki* также представила новый двухместный автомобиль *Twin*, первый микролитражный автомобиль с гибридным двигателем, работающим как на бензине, так и на электроэнергии.

Существующие товары на новых рынках – разработка рынка.

Третий вариант представляет собой поиск новых рынков. Это могут быть новые покупатели, новаторское применение или новые рынки в других регионах. В более амбициозных B2B-компаниях имеются менеджеры по сбыту, которые могут заниматься поиском рыночных возможностей во всему миру. Этому в значительной мере способствовало развитие Интернета.

Новые товары на новых рынках – диверсификация.

Четвертым вариантом является разработка новых продуктов для новых рынков. Этот вариант считается наиболее рискованным, поскольку одновременная разработка новых продуктов и новых рынков характеризуется двойным риском. На B2B-рынках риск может быть уменьшен путем создания стратегических альянсов и партнерств.

Термины «новый» и «существующий»

Иногда термины «новый» и «существующий» создают некоторую неопределенность. Как и все модели, матрица Ансоффа представляет собой маркетинговый инструмент, используемый в целях упрощения и оказания помощи менеджерам при исследовании и оценке стратегических вариантов. Ценность заключается в обсуждении и дискуссиях. Является ли товар (услуга) новым или же представляет собой дополнительную характеристику существующего товара, а также является ли рынок новым – все это имеет значение лишь с точки зрения восприятия покупателей. Рыночный подход определяется тем, считает ли покупатель что-либо новым или лишь измененной характеристикой, что является важным только в отношении этого аспекта.

Стратегический выбор

Определив четыре основных стратегических варианта, B2B-компания должна выбрать маркетинговые стратегии для использования в целях сокращения разрыва планирования, определить объем продаж и размер прибыли, которых она достигнет, если обстоятельства не изменятся, и целевой объем продаж и размер прибыли, которых она может достичь, согласно результатам анализа спроса и прогнозирования.

Оценка при осуществлении стратегического выбора

После проведения комплексной и постоянной оценки некоторые стратегии отвергаются, другие же – принимаются. Этот органичный процесс происходит в форме дискуссий, споров и дебатов, в которых будут задействованы все сотрудники организации, а также в форме обсуждения возможностей участников

логистической цепочки. Это неразрывно связано с аудитом, результатом SWOT-анализа и анализа спроса и продаж.

Критерии стратегического выбора

Критерии отказа и принятия стратегий, основанные на предложении высшего преимущества, включают:

- *Миссия компании/ корпоративные цели/ корпоративный имидж.* Выбранные стратегии должны укладываться в рамки формулировки миссии, корпоративных целей и корпоративного имиджа. Некоторые заинтересованные стороны с неодобрением отнесутся к тому, если компания примет моральные принципы ведения бизнеса, а затем окажется вовлеченной в производство вооружения.
- *Результаты аудита/ анализа спроса и прогнозирования.* Исследование и анализ информации при правильном их применении помогают определить стратегические направления, предпочтительность которых очевидна.
- *Организационные потребности бизнеса.* Должна существовать реальная организационная потребность в определенном решении, которое не было предложено другими.
- *Конкурентная структура отрасли.* Высокий уровень конкурентной борьбы и низкий уровень прибыли на некоторых рынках может препятствовать выбору некоторых стратегических вариантов. Аналогично существование рыночного лидера, обладающего крупными долями рынка, а также высокая степень экономии от масштаба строго ограничивают диапазон допустимых действий.
- *Целевые рынки.* Некоторые рынки могут развиваться, другие же – находиться в состоянии спада. Некоторые из них более прибыльны, некоторые – более доступны, а некоторые – в большей степени соответствуют навыкам, сформированным в рамках организации.
- *Стратегические альянсы.* Между покупателями и продавцами могут существовать стратегические альянсы, вследствие которых выход на рынок усложняется или даже становится невозможным.
- *Присущий уровень риска.* Некоторые стратегии являются более рискованными, чем другие, и стоимость убытков необходимо взвешивать по сравнению с уровнем и степенью вероятности вознаграждения.
- *Финансовые оговорки.* Все стратегии должны содержать финансовые оговорки, и каждый проект следует сравнивать с другими в целях составления выводов относительно инвестиций и уровней окупаемости затрат.
- *Альтернативные издержки.* При выборе той или иной стратегии всегда присутствуют альтернативные издержки, которые необходимо измерить.
- *Время и скорость.* Временные рамки и скорость имеют огромное значение. Может возникнуть необходимость в создании препятствий для других участников, быстрым захвате рыночной доли или продвижении других товаров.
- *Существующая формула маркетинга.* Необходимо принимать во внимание все факторы формулы маркетинга, включая необходимость поддерживать и разви-

вать синергию портфеля, маржу прибыли, преимущество по показателям затрат, взаимодействие в цепи ценностей и опыт в сфере промоушена.

- *Креативность, инновации и обучение.* Эти понятия касаются способности организации и персонала опережать конкурентов с точки зрения получения информации и знаний, а также использования новой технологии.
- *Основные сферы компетенции, предоставляющие конкурентное преимущество.* Клиентская база и лояльность, взаимодействие в цепи ценностей, патенты, бренды, знания и опыт и т.д. представляют собой основные сферы компетенции, которые необходимо принимать во внимание.
- *Общие ресурсы компании.* Баланс всех ресурсов компании и основных сфер компетенции – физических, финансовых, кадровых и информационных – необходимо учитывать при выборе определенных стратегий.

Взвешивание критериев стратегического выбора

Существует множество моделей, способствующих возникновению дискуссий и споров среди руководителей высшего уровня при проведении стратегического анализа и осуществлении выбора как на B2B-, так и на B2C-рынках. Многие компании модифицировали или создали собственные версии для стимулирования дебатов в той области, которая, в частности, связана с их собственными нуждами и потребностями. По сути лица, осуществляющие стратегический выбор, должны оценивать по степени важности (возможно, по 10-балльной шкале) различные внутренние и внешние факторы, обуславливающие успешное или неудачное воплощение той или иной стратегии. Ниже приводится краткое описание моделей, которые могут использоваться.

Критерии товара и рыночные модели

Примеры используемых моделей включают в себя:

- Матрица 2×2 компании *BCG*
- Матрица компании *General Electric (GE)*
- Матрица компании *Shell*
- Сбалансированная карта показателей.

Матрица 2×2 компании BCG

Наиболее известной для студентов, изучающих маркетинг, и специалистов в сфере маркетинга является матрица 2×2 компании *BCG*, позволяющая измерить рыночную долю товара и темп развития рынка, сравнивая компанию с ее конкурентами.

Матрица компании General Electric (GE)

Это матрица 3×3 (см. рис. 9.15), позволяющая измерить внутренние факторы, называемые конкурентными преимуществами, и внешние факторы, называемые рыночной привлекательностью.

- Рыночная привлекательность измеряется и взвешивается в соответствии с такими критериями, как темп развития рынка, его размер, конкурентные преимущества, возможный объем продаж и прибыль и т.д.

- Конкурентные преимущества измеряются и взвешиваются в соответствии с такими критериями, как доля рынка, потребительская база, альянсы и дистрибуция, доступ к технологиям и т.д.

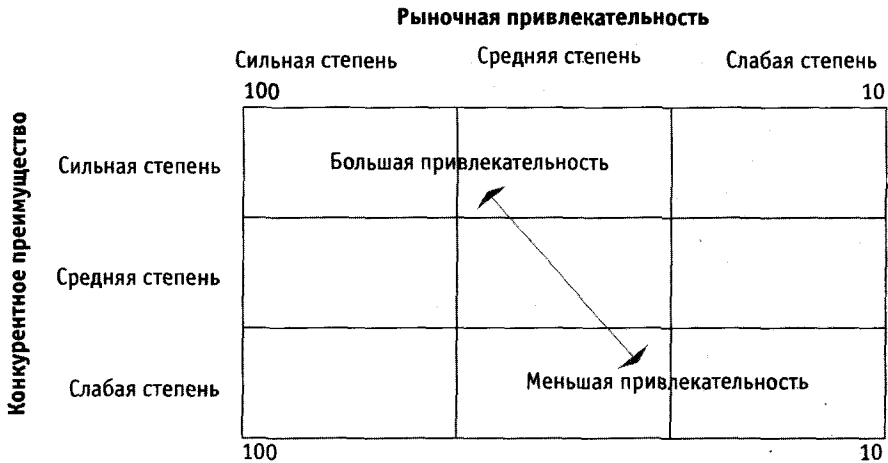


Рис.9.15. Пример матрицы 3 × 3

Матрица компании Shell

Матрица компании *Shell*, как и матрица компании *GE*, представляет собой матрицу 3 × 3, но в данной таблице горизонтальная ось обозначает перспективы прибыльности сектора (вместо рыночной привлекательности), а вертикальная – конкурентные способности предприятия (вместо конкурентных преимуществ).

Сбалансированная карта показателей

Каплан и Нортон в начале 1990-х годов разработали поход к планированию, называемый сбалансированной картой показателей. Признавая некоторые из недостатков и неточностей предыдущих подходов менеджмента, сбалансированная карта показателей предлагает оценивать организацию по четырем аспектам и проводить сбор и анализ данных для разработки показателей по каждому из этих аспектов:

1. *Перспектива роста и обучения.* На первый план выдвигаются важность и ценность сотрудников. Необходимо оценить позицию культуры и уровень инструктирования и обучения сотрудников, связанных с самоусовершенствованием, как с индивидуальной, так и с коллективной точек зрения. В текущем климате быстрых технологических изменений постоянное обучение становится необходимостью для работников умственного труда.
2. *Перспектива развития бизнеса.* Это относится к внутренним бизнес-процессам. Показатели, связанные с этим аспектом, позволяют менеджерам определить, на-

сколько успешно они осуществляют деятельность и соответствуют ли товары и услуги требованиям покупателей.

3. *Точка зрения покупателей.* Если покупатели не удовлетворены, то они в конечном итоге найдут других поставщиков, которые будут соответствовать их потребностям. С этой точки зрения низкая эффективность является ключевым индикатором будущего спада, даже если текущее состояние дел в финансовой сфере кажется вполне благополучным.
4. *Финансовая перспектива.* Потребность в своевременной и точной финансовой информации всегда будет приоритетом, но она не должна быть единственной движущей силой бизнеса, и ее применение должно быть сбалансировано с учетом трех остальных аспектов.

Пример 9.8.

Balanced Scorecard Institute

Balanced Scorecard Institute представляет собой независимое неприбыльное учебное заведение, занимающееся обучением и инструктированием сотрудников компаний по применению системы сбалансированных показателей в стратегическом менеджменте. (www.balancedscorecard.org)

Ограничения и проблемы, возникающие при использовании моделей

Модели, подобные описанной ранее, никогда не следует отождествлять с реальностью. Они используются менеджерами для упрощения, описания и анализа деловых ситуаций, зачастую весьма сложных, стимулирования споров и дебатов и, таким образом, развития знаний и понимания участниками некоторых проблем, связанных с необходимостью будущего развития товаров и рынков. При использовании моделей необходимо принимать во внимание следующие моменты:

- Чрезмерное упрощение – сложные проблемы могут утратить свое значение.
- Не следует отождествлять модель с реальностью – модель всегда останется моделью, и не следует рассматривать ее как правдивое отображение мира.
- Ценность с точки зрения прогнозирования – с помощью модели невозможно составить прогноз, ее следует рассматривать как ключ к пониманию. В конечном итоге менеджеры должны принимать соответствующие решения, основываясь на опыте и информации, полученной из множества источников.
- Упущение важных факторов – использование моделей не гарантирует возможности учета и обсуждения всех маркетинговых факторов.
- Субъективные измерения – сравнительные измерения, используемые, взвешиваемые или оцениваемые каким-либо другим способом, в большинстве бизнес-моделей являются субъективными и могут как недооценивать, так и переоценивать реальность.

При планировании следует всегда указывать четкие, кратко изложенные причины, почему одна стратегия была выбрана, а другая – отвергнута.

Предположения и ограничения

Планирование и прогнозирование направлены в будущее, поэтому разработчики плана маркетинга должны сформулировать некоторые предположения об основных предстоящих событиях для того, чтобы продемонстрировать свою осведомленность. В противном случае эта процедура может быть выполнена старшими менеджерами, ставящими под сомнение относительную целесообразность отдельных стратегий. Аналогичным образом всегда будут существовать ограничения, затрудняющие для компании выбор определенного стратегического направления, и это также необходимо отражать в маркетинговом плане (см. рис.9.16).

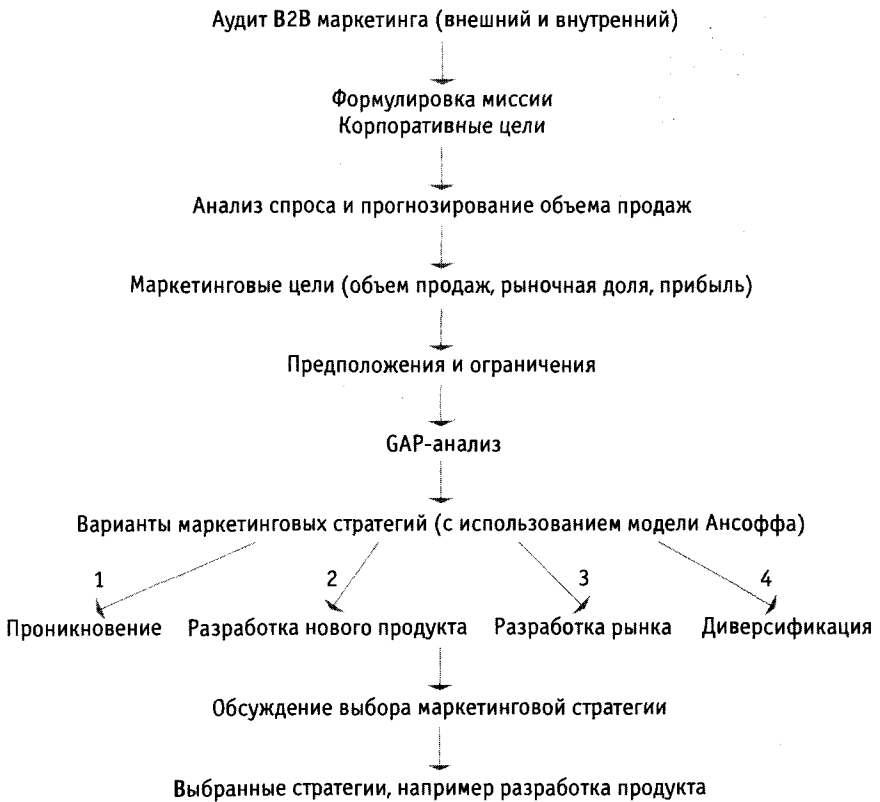


Рис.9.16. Варианты стратегических планов B2B

Стратегическое позиционирование формулы B2B-маркетинга

По каждой из выбранных стратегий (проникновение, разработка нового продукта, разработка рынка либо диверсификация) необходима дополнительная информация относительно долгосрочного направления, которое нужно выбрать в соответствии с элементами формулы маркетинга (сокращенно – «восемь P»).

Это касается скоординированной стратегии, которая будет принята в отношении продукта, цены, места и промоушена, что называется стратегическим позиционированием формулы маркетинга. В формулировке стратегического позиционирования формулы маркетинга в общих чертах излагается долгосрочный подход, который будет выбран в соответствии с ее элементами. Ниже очень упрощенно приведены некоторые из стратегических вариантов формулы маркетинга в отношении основной формулы «четыре Р».

1. *Стратегии, касающиеся товара/услуги.* Усовершенствование/дифференциация/удешевление товара.
2. *Ценовые стратегии.* Установление цен с надбавкой/ ценообразование для внедрения на рынок/ дискриминационное ценообразование/ установление цен для определенной ниши.
3. *Место.* Косвенная/прямая/экстенсивная/избирательная/партнерская дистрибуция.
4. *Промоушен.* Персональные продажи/ реклама/ мероприятия по стимулированию сбыта/ выставки.

На данном стратегическом уровне также необходимо принимать во внимание следующие факторы (компоненты модели «восьми Р»): персонал, прибыль, процессы, вещественные доказательства.

Стратегия позиционирования формулы маркетинга должна быть разработана в отношении каждой маркетинговой стратегии, принятой организацией.

Вовлечение других ресурсов

Процесс маркетингового планирования требует вовлечения ресурсов, относящихся к другим сферам деятельности. Их можно объединить под общим названием: например если необходимо воплощение новых систем или повышение квалификации, то это будет затрагивать другие сферы деятельности.

Стратегические маркетинговые цели

Каждая из определенных стратегий должна ставить цель SMART, называемую стратегической маркетинговой целью (SMO – *strategic marketing objective*) и выраженную с точки зрения объема продаж. Необходимо отслеживать и изменять SMO, если эта необходимость диктуется долгосрочным спросом и прогнозируемыми обстоятельствами. Нереалистичная цель в отношении объема продаж дает ложное представление о рыночной и финансовой позиции компании и может причинить необратимые убытки после опубликования ежегодных результатов деятельности.

Целевой рынок и конкуренция

Каждая принятая стратегия должна содержать четкое описание целевого рынка/ организации/ покупателя, изложенное в стратегическом плане. Таким образом, ни у одного из участников процесса планирования не возникает сомнений относительно состава целевого рынка и выгод, пользующихся спросом. Рынок также характеризуется определенным количеством конкурентов, с которыми необходимо

вступить в борьбу, и поэтому следует составить их подробное описание с учетом возможной реакции. План следует систематически корректировать, поскольку покупатели и конкуренты постоянно развиваются и меняются.

Стратегический мониторинг, обратная связь и механизм контроля

Стратегический мониторинг, обратная связь и механизмы контроля следует учесть при любой форме планирования как на стратегическом, так и на тактическом уровнях. Цель этих мероприятий заключается в обеспечении выполнения плана в соответствии с установленным курсом и задачами достижения желаемых результатов. В упрощенном виде механизмы стратегического мониторинга и контроля состоят из еженедельных собраний по стратегическому планированию, на которых проводятся дискуссии, обсуждения и дебаты. Стоит повторить, что с этой точки зрения стратегический план не стоит воспринимать как аксиому, поскольку он представляет собой общее руководство к будущим действиям и должен регулярно адаптироваться и изменяться в тех случаях, когда команда стратегического управления сочтет это необходимым. Маркетинговая среда постоянно изменяется: на существующих рынках объемы и потенциал продаж могут снижаться; появление новых рынков также является возможным. Для того чтобы предусмотреть возможность осуществления корректировок стратегических планов по мере необходимости, следует регулярно проводить аудит маркетинга как внешний, так и внутренний с целью прогнозирования возможностей и рисков и принятия мер по использованию этих возможностей и защиты от рисков. Чем более динамичным является рынок, тем более интенсивным становится этот процесс. Мы рассмотрим этот процесс более подробно, когда речь пойдет о выполнении планов. Теперь у нас есть возможность описать весь ход стратегического планирования B2B (см. рис. 9.17).

■ **Выполнение стратегических планов: как достичь цели?**

Я стараюсь не упускать из виду детали. Невозможно контролировать все, но необходимо иметь представление о текущей деятельности. Я также ежедневно наблюдаю за процессом производства. Это не означает, что я вмешиваюсь в него, но время от времени необходимо демонстрировать свою причастность. Это свидетельствует о том, что вы находитесь в курсе всего происходящего.

Руперт Мердок

Воплощение в жизнь намеченного плана действий

Теперь рассмотрим последний этап процесса планирования – выполнение стратегического B2B-плана. Все этапы процесса планирования являются важными, но обеспечение выполнения стратегического плана и его фактической эффективности представляет собой, вероятно, наиболее сложную и важную часть.

Руководящей команде по маркетингу нет смысла тратить часы, недели и месяцы на составление планов, если в конечном итоге стратегический план не выйдет

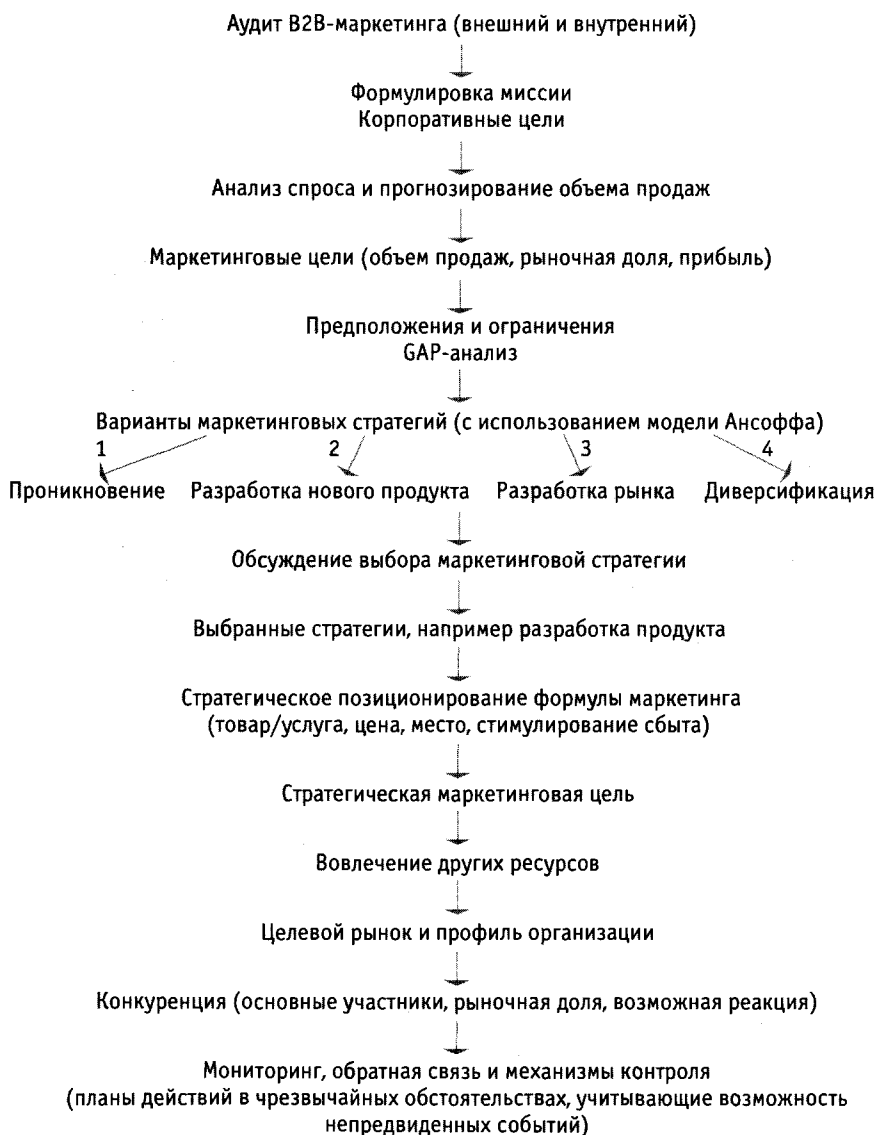


Рис.9.17. Процесс стратегического планирования B2B

из стен зала заседаний и никакие действия не будут выполняться. Проблемы могут возникнуть даже при попытке ввести стратегический план в действие. Планы отделов и персональные планы, опасения изменений, различия в культуре между функциональными подразделениями и стратегическими партнерами, а также недостаточная степень наблюдения руководителей высшего звена за процессом

может препятствовать успешному воплощению стратегических программ или сделать их невозможными.

Начало процесса выполнения

Процесс выполнения начинается с рассмотрения маркетингового плана на три – пять лет и подробной разработки каждой из принятых стратегий на более короткий период, как правило, на первые шесть месяцев. Эти стратегии необходимо изложить как можно более подробно, поскольку они представляют собой рабочий документ, к которому ежедневно будет обращаться каждый сотрудник организации. Этот документ можно назвать маркетинговым тактическим планом, или планом действий.

Маркетинговая тактика и маркетинговая стратегия

Термины «стратегия» и «тактика» часто смешивают. Это неудивительно, поскольку значение этих терминов изменяется при перемещении вниз по иерархической лестнице организации. То, что относится к стратегии на уровне правления компании, может считаться тактикой в процессе дальнейшей разработки на более низком иерархическом уровне. Аналогично планы, рассматриваемые как стратегические на данном (более низком) уровне, будут считаться тактическими на уровне, еще более низком по отношению к нему, и так далее по всей организации. Кроме этого, отнесение фактора к стратегическим или тактическим в определенной степени зависит от мнения руководства. По существу, различия между тактикой и стратегией можно изложить следующим образом:

- Маркетинговая стратегия является долгосрочной, маркетинговая тактика – кратковременной.
- Маркетинговая стратегия представляет собой общее описание того, что необходимо сделать для достижения маркетинговых целей; маркетинговая тактика отражает, как необходимо использовать ресурсы для выполнения стратегии.
- Маркетинговая стратегия создает организационную и координирующую структуру, задающую одно направление для всех функциональных подразделений компании в течение длительного периода; маркетинговая тактика подробно расписывает действия для краткосрочного периода.

Сложности, возникающие при выполнении стратегического плана

Акцент на проблемах, характерных для выполнения плана B2B-маркетинга, не может быть чрезмерным. Эти сложности представляют собой наиболее проблематичную часть всего процесса планирования. Вопросы, как правило, возникают в отношении следующих аспектов:

- планирование и прогнозирование будущего по своей природе характеризуются определенным уровнем непредсказуемости;
- наиболее сложным может быть обеспечение совместной работы всех департаментов и подразделений, что вызвано соперничеством, конкурирующими целями, различиями в культуре и недостаточным уровнем обмена информацией. Это

- становится более проблематичным при попытке сотрудничества с партнерами по альянсу;
- недостаточное распределение информации и неэффективные системы обмена данными;
 - недостаточный уровень квалификации и отсутствие четкого распределения обязанностей;
 - отсутствие сплоченности руководства и существование разногласий в отношении приоритетов;
 - неспособность обеспечить наличие соответствующих ресурсов при возникновении необходимости в них;
 - недостаточность мониторинга, обратной связи и механизмом контроля.

Пример 9.9.

Ограниченная рациональность

Ограниченная рациональность представляет собой принцип, руководствуясь которым, объем задач, включая выполнение, можно свести к серии небольших шагов, хотя это будет условным упрощением ситуации и не самым эффективным способом действия. Таким образом, предусматривается наступление некоторых событий, и изменения становятся уже не такими неожиданными.

Элементы, характерные для процесса выполнения

Теперь мы можем исследовать многие элементы, характерные для процесса выполнения. Попытки разграничить понятия тактики и стратегии сами по себе являются искусственными, поскольку эти две области тесно взаимосвязаны. Многие из факторов, о которых идет речь в данной книге, относятся как к стратегическому, так и к операционному планированию, но этот факт перестает быть проблемой сразу же после его осознания. Также необходимо понимать концепцию стратегического мышления, применяемую на различных уровнях в компании. Не будем забывать об этом и продолжим дальнейший анализ.

Маркетинговые тактические цели

Общие маркетинговые цели (например сроком на 3 года) необходимо разбивать на кратковременные, среднесрочные и длительные (например цели на 1, 2 и 3 года). Кратковременные, или тактические, маркетинговые цели далее описываются более подробно. Этот план должен использоваться для выполнения и является рабочим документом для большинства сотрудников, менеджеров высшего и низшего звена, руководителей и отдельных сотрудников.

Подробное описание целевого сегмента и организации

Описание целевого сегмента изложено в стратегическом плане, но именно на этом уровне приводится более подробная информация, включающая количество организаций, их размер, темп роста, пользующиеся спросом выгоды, присущие товару, и, если это уместно, описание субъекта принятия решения и политики закупок.

Временные рамки

Тактический план на 12 месяцев необходимо разбить на реалистичные и соответствующие отрезки времени (например одна неделя) в отношении всех аспектов программы, четко определив задачи, которые необходимо выполнить, время выполнения и ответственных лиц. Развертывающаяся маркетинговая тактика состоит из следующих шагов: каждая стратегия рассматривается, составляется подробный план, который разворачивается на первые 12 месяцев; затем, по завершении каждого месяца, план продлевается еще на один месяц, и таким образом прорабатывается весь стратегический план на три года.

Распределение ответственности

Ключевым фактором, обуславливающим эффективность и производительность процесса маркетингового планирования, является распределение ответственности. Менеджеры, занимающиеся выполнением плана, должны обладать соответствующими полномочиями, а также личными и межличностными навыками организации, хранения и распределения ресурсов, мониторинга прогресса и взаимодействия с остальными участниками как внутри, так и за пределами организации. Сотрудникам должны быть назначены четкие обязанности, чтобы каждый из них имел представление о том, кто несет ответственность за выполнение каждого задания, а также во избежание возможного неконкретного распределения обязанностей. Инструктаж и обучение должны проводиться для решения проблем, связанных с нехваткой личностных и межличностных навыков, а в тех сферах, где недостаток мотивации может препятствовать выполнению, должна предлагаться помощь и консультации. В идеале сотрудники, ответственные за осуществление контроля, должны принимать участие в установлении индикаторов эффективности и иметь представление о более обширной картине планирования. Каждая сфера контроля должна характеризоваться наличием резервной системы мониторинга для проведения проверок ключевых аспектов. Необходимо следить, чтобы структуры и системы мониторинга и контроля не становились слишком бюрократичными и негибкими, ограничивая планомерное выполнение маркетинговых программ. Чем выше уровень иерархической структуры организации, тем выше уровень и степень важности процесса принятия решений. В конце концов, для того, чтобы процесс был производительным и эффективным, требуется определенная степень доверия.

Подробное планирование формулы маркетинга

Подробный план формулы маркетинга для каждой стратегии является основой стратегического плана и включает в себя:

- план маркетингового исследования;
- план товаров/услуг/упаковки;
- план ценообразования и финансов;
- план расположения (дистрибуции);
- план персональных продаж;

- план промоушена, рекламы, мероприятий по стимулированию сбыта, выставок, спонсорских мероприятий;
- интернет-планирование.

Составление бюджетов

Все элементы процесса планирования как стратегические, так и тактические подразумевают некоторую степень затрат. В определенной мере прогнозные показатели объема продаж и годового дохода оказывают влияние на многие другие бюджеты, поскольку эти показатели определяют сумму затрат, необходимую для достижения определенного объема продаж.

Методы определения бюджетных сумм

Многие бюджетные суммы в большей или меньшей степени определяются задачами, которые должны быть выполнены. Например, стоимость продаж включает в себя приобретение сырья, расходы на производство и дистрибуцию и связана непосредственно с суммой прогнозного годового дохода. Однако другие бюджеты носят более гипотетический характер, и их сумму можно определить несколькими способами. Например, рекламный бюджет или бюджет маркетинговых исследований не связан непосредственно с продажами и, таким образом, будет определяться в ходе дискуссии руководства, а также в зависимости от существующих обстоятельств. При составлении этих видов бюджета компании используют следующие методы:

- отвечающие целям и задачам – как правило, это наиболее эффективный метод распределения бюджетов;
- соответствующие бюджетам конкурентов;
- аналогичные прошлогоднему бюджету;
- аналогичные прошлогоднему бюджету, с учетом инфляции;
- бюджеты, основанные на средствах, которые компания может себе позволить;
- выраженные в виде процентной доли от объема продаж;
- выраженные в виде процентной доли от суммы прибыли.

Процесс маркетингового контроля

Мониторинг и контроль, а также обеспечение наступления тех событий, которые должны произойти, являются ключевыми факторами успеха любого вида деятельности, относящейся к коммерческому либо некоммерческому сектору. Установление целей и целевых показателей эффективности в длительном либо в краткосрочном периоде и неэффективное осуществление их последующего мониторинга и контроля – это прямой путь к нежелательному результату. Ежедневные газеты изобилуют примерами новостей об организациях, понесших миллионные суммы убытков вследствие того, что проекты потерпели неудачу или значительно вышли за рамки бюджета из-за недостатка контроля. Уже подчеркивалась необходимость устанавливать SMART-цели в отношении всего процесса B2B-маркетинга, поскольку это облегчает мониторинг любого рода показателей, но это только начало. Необходимо проводить постоянный мониторинг показателей по всей ор-

ганизации от высшего уровня до самого небольшого отдела или подразделения. Руководство всегда должно находить способы осуществления этой процедуры, даже в тех случаях, когда речь идет о еще не достигнутых целях.

Мы знаем, эффективны ли усовершенствования, поскольку мы можем их измерить.

Обратная связь, мониторинг и контроль на различных организационных уровнях

На стратегическом уровне

Процесс контроля может и должен применяться на любом уровне организации – от стратегического до тактического. Мы уже обсуждали необходимость частой оценки эффективности общих стратегий B2B-маркетинга, а также степени их уместности с учетом изменений обстоятельств в отношении рынка, покупателей и конкурентов. На этом уровне старшим менеджерам необходимо отслеживать все аспекты маркетинговой деятельности для обеспечения приложения оптимальных усилий и наиболее эффективного распределения ресурсов. Прогнозирование, а также определенная степень обоснованных размышлений имеют значение на данном, высшем уровне, поскольку руководству необходимо принять решение относительно долгосрочного направления. Это неизбежно потребует времени на сбор внутренней и внешней информации об окружении, объединение различных источников и изменения конкретных подходов. Чем быстрее происходят изменения рынка, конкурентов и потребностей покупателей, тем более значительные изменения стратегии могут потребоваться и тем больше степень гибкости, которую необходимо придать структурам и системам контроля. Именно на этом уровне деятельность по бенчмаркингу может передаваться на нижние уровни организации для установления и поддержки лучших стандартов. Осуществление стратегического контроля маркетинга предполагает наличие обратной связи со всеми департаментами и повлечет за собой поступление информации от всех подразделений департамента по маркетингу. Это также применимо к компаниям-партнерам, создающим альянсы. Должны проводиться регулярные стратегические собрания для обеспечения дискуссий и споров между участниками команды по стратегическому планированию и, таким образом, выполнения плана в соответствии с намеченным курсом.

На тактическом уровне

Также важно знать, что все индивидуальные элементы маркетинговой стратегии являются эффективными на всех уровнях организации. В целях обеспечения максимальной продуктивности необходимо осуществлять мониторинг и контроль над разработкой новой продукции, проведением маркетинговых исследований и развитием информации, обучением торгового персонала, рекламы, мероприятий по стимулированию сбыта и т.д. Руководство также может сравнить и оценить

распределение дефицитных ресурсов, скажем, между персональными продажами и прямым откликом, а также между прямой и косвенной дистрибуцией.

На операционном уровне

Тактический план В2В уже обсуждался ранее в качестве разбивки стратегического плана на детализированные программы, по одной для каждой стратегии, на более короткий промежуток времени от шести месяцев до одного года. Стратегические цели, определенные в стратегическом плане, разбиваются на более подробные стандарты эффективности, затрат, продаж и прибыли в течение шести месяцев. Эти стандарты эффективности становятся эталонными показателями, в сравнении с которыми измеряется фактическая эффективность. Если взять, например, прогнозный показатель объема продаж за шесть месяцев, то его можно разбить по месяцам и сравнить фактические показатели объема продаж с бюджетными. Показатели объема продаж затем могут быть разбиты на соотношения затрат к объему продаж, принимая во внимание такие показатели, как стоимость материалов, административные расходы, расходы на дистрибуцию, рекламу, сбыт и т. д. Анализ продаж представляет собой попытку определить причину отклонения фактического объема продаж от запланированного, позволяя принять корректирующие меры. Механизмы контроля должны действовать в определенные моменты времени в течение шестимесячного периода для мониторинга расхождений между фактическими и запланированными показателями эффективности.

Подходы к осуществлению контроля

Подходы к осуществлению контроля можно разделить на финансовые и нефинансовые.

Финансовые механизмы контроля

Финансовые механизмы контроля позволяют анализировать затраты и прибыль по целому ряду экономических показателей, сравнивая запланированный бюджет с фактическим результатом. Они учитывают такие показатели, как стоимость приобретенных товаров, издержки на хранение товаров и доставку, административные расходы, затраты на продукт и упаковку, на рекламу, на оплату труда торгового персонала и т. д. В2В-менеджмент также должен касаться целевого рынка и затрат и прибыли, связанных с отдельными покупателями (по возможности разбивая эти показатели на постоянные и переменные расходы по отдельному товару), рыночной доли и участия в прибыли. Финансовые коэффициенты должны использоваться в целях сравнения как прошлых, так и текущих эффективности и производительности. Также следует проводить сравнение не только с лучшими компаниями в данной отрасли, но и с передовыми компаниями в других отраслях. Необходимо использовать центры расходов и прибыли и такие методы бухгалтерского учета, как калькуляция затрат по видам деятельности (*ABC – activity-based costing*). Эти методы более подробно обсуждались в главе 7.

Пример 9.10.

Примеры финансовых коэффициентов

- Объем продаж, затраты и прибыль по сегментам рынка, по каналам продаж, по организациям-покупателям, по командам торгового персонала и по отдельным продавцам.
- Объем продаж, затраты, прибыль в расчете на один коммерческий визит, стоимость открытия новых счетов.
- Объем продаж портфеля товаров, затраты, прибыль в расчете на одну линию товаров, на один товар.
- Расходы на эффективную рекламу в средствах массовой информации, затраты на промоушен.

Нефинансовые механизмы контроля

Нефинансовые механизмы контроля должны использоваться в таких ключевых сферах, как время производства и доставки, доступность и рентабельность товара, степень удовлетворенности и жалобы покупателей, действия конкурентов и т. д. В этой сфере необходимо постоянное использование внутренних отчетов, маркетинговых разведки и исследований.

Методы контроля

- Регулярные собрания, дискуссии, взаимодействие, видеоконференции, встречи, обратная связь.
- Крайние сроки обратной связи, устанавливаемые лично, с помощью служебной записки, по электронной почте, внутренней и внешней сети.
- Финансовое/компьютерное блокирование, когда расходы достигнут согласованного уровня.
- Внутренние и внешние постоянные маркетинговые исследования.
- Четкое распределение обязанностей и личная резервная система проверки.
- Регулярный бенчмаркинг.

Планы действий в чрезвычайной ситуации

После формулировки и выполнения стратегии бизнес-маркетинга менеджер по B2B-маркетингу должен постоянно оценивать реакцию целевого сегмента/отдельной организации для минимизации расхождений между запланированными и фактическими результатами. Несомненно, это легче выполнить на стабильных рынках, чем на более динамичных, тем не менее всегда будут существовать различия между прогнозируемыми событиями, происходящими в рыночной среде, и фактическими обстоятельствами. Планы действий в чрезвычайной ситуации обеспечивают доступность ресурсов, принимая во внимание изменения рыночных обстоятельств. Однако ни одна организация не может составить планы действий на случай абсолютно непредвиденных событий, таких как террористичес-

кий акт 11 сентября 2001 г. в Нью-Йорке. Именно здесь становится необходимым планирование кризис-менеджмента*.

Планирование кризис-менеджмента

Во многих организациях (как правило, крупных) присутствуют программы планирования кризис-менеджмента, таким образом, общие стратегии и тактики для основных непредвиденных событий могут обсуждаться и применяться на практике. Превентивные мероприятия по кризис-менеджменту включают в себя прогнозирование потенциальных кризисов (часто с помощью планирования сценариев) и планирование мер по их преодолению без излишних подробностей, в общих чертах. Затем эти планы переводятся в документальную форму, разграничиваются сферы ответственности и составляются альтернативные планы действий как в долгосрочном, так и в кратковременном периодах.

Пример 9.11.

Кризис компании *Perrier*

Пятнадцать лет назад компания *Perrier* сняла с продажи в магазинах по всему миру миллионы бутылок с минеральной водой, когда в составе газа были обнаружены следы бензедрина. Эта немедленная мера, несмотря на значительные убытки, продемонстрировала порядочность и ответственность компании, что позволило избежать расходов в долгосрочном периоде – пример планирования кризис-менеджмента.

Процесс тактического планирования

- Маркетинговые цели на три года, разбитые на короткие, средние и долгие сроки (например цели на один, два или три года).
- Тактические маркетинговые цели – на короткий срок (возможно, цели относительно объема продаж на 12 месяцев).
- Подробная характеристика целевого сегмента и организации.
- Конкуренция – подробное описание непосредственных конкурентов.
- Расчет времени – важные контрольные точки на протяжении 12 месяцев (возможно, каждую неделю).
- Планы в рамках формулы маркетинга, связанные с маркетинговыми исследованиями, товарами и услугами, ценой и финансами, распространение, продажи и коммуникации и т. п.
- Распределение ответственности – выбор достаточно квалифицированного персонала (при необходимости обучение) и описание требований индивидуальных заданий.
- Бюджеты – распределение ожидаемых сумм затрат в рамках формулы маркетинга и по всем сферам расходов.

*Кризис-менеджмент – способ ведения конкурентной борьбы. Это управление самими кризисами, переломными ситуациями, технология создания переломных ситуаций, удержания контроля над ними и получение прибыли в итоге. – *Примеч. ред.*

- Механизмы мониторинга, обратной связи и контроля – для всех точек измерения критериев эффективности на всех уровнях; впоследствии – проверка планирования.
- Планы действий в чрезвычайной ситуации.

Стратегическое планирование в изменяющемся мире

На протяжении всей книги выделялись и обсуждались внутренние и внешние факторы, противодействующие менеджерам при попытке обеспечения успешной деятельности B2B-организации на международных и глобальных рынках. Самая сложная задача, с которой сталкивается любая организация, заключается в необходимости разработать последовательную и подходящую стратегию, основанную на внутренних ресурсах и позволяющую воспользоваться внешними возможностями, создав таким образом устойчивое конкурентное преимущество. Менеджеры должны уметь выполнять эту задачу на многих различных рынках по всему земному шару, причем рынки эти постоянно развиваются и трансформируются, на них появляются новые конкуренты, расширяются технологические возможности, покупатели становятся все более требовательными. Несмотря на изменяющееся окружение, менеджеры должны методически осуществлять планирование как на стратегическом, так и на тактическом уровнях, чтобы иметь возможность принимать решения о будущем направлении развития и распределении ресурсов, опираясь на обоснованные информированные суждения. Необходимо помнить, что возможность одной компании – это риск для другой. Компании, завоевавшие устойчивое положение на рынке, могут потерять значительную его долю, если не адаптируются к изменяющимся рыночным условиям.

Чтобы подробно изучить стратегические варианты, доступные организации в сфере B2B, посетите веб-сайт книги «B2B-маркетинг» по адресу www.booksites.net/wright.

■ Выводы

В настоящей главе была сделана попытка соединить все элементы маркетинга и продемонстрировать их возможное использование в процессе планирования в сфере B2B. Маркетинговое планирование связано с применением систематического, упорядоченного подхода к принятию решения о будущем направлении развития организации. Была повторно рассмотрена концепция управления, зависящего от рынка, выделено критическое значение постоянной удовлетворенности покупателя и организации как движущей силы, обуславливающей выбор и внедрение стратегии. В том же ключе обсуждалась и изучалась необходимость для B2B-поставщика непрерывно собирать информацию о конкурентах (непосредственных и потенциальных), оценивать конкурентное преимущество и работать для достижения превосходства; были даны рекомендации по этому вопросу. Была отмечена важность маркетинга как на уровне управления, так и на стратегическом уровне и совершена попытка продемонстрировать, каким образом это становится направляющей силой процесса планирования.

После этого рассматривался собственно процесс планирования, который был разбит на три категории: стратегический анализ, выбор стратегии и ее внедрение. Стратегический анализ, или «на каком этапе мы находимся сейчас?», представляет собой процесс аудита окружения, разделенный на анализ внешней и внутренней среды. В связи с внешним окружением обсуждались акронимы PEST и SPICCC, а в связи с внутренней средой – акронимы «восемь S» и «восемь P». Во второй части процесса для сбора и анализа информации при принятии стратегических решений о будущем использовалась модель SWOT.

После этого рассматривался следующий этап процесса планирования – выбор стратегии. Были кратко очерчены роли формулировки миссии компании и корпоративных целей, а также изучена роль прогнозирования продаж и GAP-анализа в постановке маркетинговых целей в сфере B2B. Модель матрицы стратегического выбора Ансоффа использовалась для облегчения процесса анализа стратегического направления и выбора стратегии. Перед рассмотрением последней категории процесса стратегического планирования – внедрения стратегии – обсуждалась необходимость обеспечивать четкое обоснование стратегического позиционирования формулы маркетинга, определять целевые сегменты и конкурентов в этих сегментах, а также ставить стратегические маркетинговые цели, соответствующие аббревиатуре SMART, и создавать механизмы контроля для каждой избранной категории.

После этого были подробно изучены все факторы, требующие учета при рассмотрении тактических последствий и внедрений стратегических программ на B2B-рынках, причем было еще раз упомянуто, что стратегическое планирование без успешного внедрения – нецелесообразная трата времени и путь к неудаче. Было продемонстрировано, как тактические цели вырастают из краткосрочных стратегических целей. Они были подробно рассмотрены с указанием четких критериев эффективности на назначенный период времени, в данном случае 12 месяцев. И наконец, были определены и кратко описаны все важные сферы и этапы программирования и тактического планирования, включая целевые организации, непосредственных конкурентов, формулу маркетинга, требования к ежедневному планированию, распределение ответственности, расчет времени и бюджеты, а также действия механизмов мониторинга обратной связи и контроля.

Вопросы для обсуждения

1. Определите в общих чертах различия между стратегическим и тактическим планированием. Каковы преимущества и недостатки стратегического планирования, считаете ли вы его необходимым для успешных организаций?
2. Иногда говорят, что формальное планирование нереалистично и не соответствует действительному видению перспектив менеджеров коммерческих организаций. Обсудите это предположение и определите причины, по которым оно может быть верным или не соответствующим действительности.

3. Обсудите развитие программ сохранения потребителей. Выявите и критически изучите возможную роль компьютерных программ в этом процессе, приведя ссылки на соответствующие сайты.
4. Как вы понимаете концепцию управления, зависящего от рынка? Приведите примеры ее использования в реальной жизни и определите, когда оно не может быть осуществлено.
5. Как может B2B-организация добиться конкурентного преимущества? Каковы могут быть различия, если таковые существуют, между завоеванием и сохранением конкурентного преимущества в сферах B2B и B2C?
6. Определите основные факторы, связанные с процессом аудита. Какие критические замечания вы можете сделать относительно этого процесса, описанного в настоящей главе?
7. Обсудите взаимосвязь между формулировкой миссии компании и иерархией целей, поставленных в процессе стратегического планирования в сфере B2B. Почему бизнес-цели всегда должны с течением времени получать количественное выражение?
8. Определите все факторы, связанные с процессом стратегического планирования в сфере B2B. Каковы различия в стратегическом планировании между B2B и B2C рынками?
9. Обсудите все факторы, связанные с тактическим планированием и тактическим внедрением.
10. Иногда забывают о том, что внедрение плана является важнейшей частью процесса стратегического планирования. Почему, по вашему мнению, это происходит и какие проблемы могут быть связаны с попыткой воплотить план в жизнь?

Посетите веб-сайт книги «B2B-маркетинг» по адресу www.booksites.net/wright, где вы найдете пример из практики, вопросы и интернет-упражнения для этой главы.

■ Список использованной литературы

Книги

- Aaker, A. (2001) *Strategic Marketing Management*. Chichester: Wiley.
- Bias, S. and Twitchell, D. (1999) *Marketing Consultancy: A Complete Guide to the Industry*. Chichester: Wiley.
- Chaston, I. (1999) *New Marketing Strategies*. London: Sage.
- Cunningham, M..J. (2001) *B2B, Business-to-Business: The Next Generation of e-commerce*. London: Perseus.
- Dwyer, F.R. and Tanner, J.F. (2002) *Business Marketing: Connecting Strategy, Relationships and Learning*, 2nd edn. New York: McGraw-Hill.
- Ferguson, P.R. and Ferguson, G.J. (2000) *Organisations – A Strategic Perspective*. London: Macmillan.
- Ford, D. (1990) *Understanding Business Markets: Interaction Relationships and Networks*. London: Academic Press.
- Hahin, P.W. (1991) *Business-to-Business Marketing: Strategic Resource Management and Cases*. Needham Heights, MA: Allyn & Bacon.
- Haig, M. (2001) *The B2B e-commerce Handbook – How to Transform your Business-to-Business Marketing Strategy*. London: Kogan Page.

- Hammer, M. (1995) *The Re-engineering Revolution: The Handbook*. New York: Harperbusiness.
- Honeycutt, E., Morris, M.H. and Pitt, L.F. (2001) *Business-to-Business Marketing: A Strategic Approach*, 3rd edn. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Kaplan, R. and Norton, D. (1996) *The Balanced Scorecard*. Cambridge, MA: Harvard Business School Press.
- Lambin, J.J. (2000) *Market-Driven Management: Strategic and Operational Marketing*. London: Macmillan.
- Lorents, A.C. and Morgan, J.N. (1998) *Database Systems: Concepts, Management and Applications*. Fort Worth, TX: Dryder Press.
- Lynch, R. (2000) *Corporate Strategy*, 2nd edn. Harlow: Pearson.
- Minnett, S. (2002) *Business-to-Business Marketing: A Radically Different Approach for Marketers*. London: Pearson Education.
- Mintzberg, H. (1994) *The Rise and Fall of Strategic Planning*. Englewood Cliffs: Prentice-Hall.
- Morden, T. (1999) *An Introduction to Business Strategy*, 2nd edn. Maidenhead: McGraw-Hill.
- Morris, M.H., Pitt, L.F. and Honeycutt Jr, E.D. (2001) *Business-to-Business Marketing: A Strategic Approach*, 3rd edn. London: Sage.
- Peters, T. (1987) *Thriving on Chaos*. New York: Alfred Knopf.
- Porter, M.E. (1980) *Competitive Strategy: Techniques for Analysing Industries and Competition*. New York: Free Press.
- Powers, P.L. (1991) *Modern Business Marketing: A Strategic Planning Approach to Business and Industrial Markets*. Eagan, MN: West Publishing Company.
- Rogers, M. (1983) *Diffusion of Innovation*. New York: Free Press.
- Tapp, A. (2001) *Principles of Direct and Database Marketing*. London: Pearson Education.
- Turnball, P.W. (1986) *Strategies for International Industrial Marketing*. Buckingham: Croom Helm.
- Webster, F.E. and Wind, Y. (1972) *Organisational Buying Behaviour*. Englewood Cliffs: Prentice-Hall.
- Webster, F.E. (1991) *Industrial Marketing Strategy*, 3rd edn. New York: Wiley.
- Wright, R. (1999) *Marketing: Origins, Concepts, Environment*. London: Thomson.
- Yovovich, B.G. (1995) *New Marketing Imperatives: Innovative Strategies for Today's Marketing Challenges*. Harlow: Prentice Hall.

Журналы

- Begbie, R. and Chudry, F. (2002) «The intranet chaos matrix: a conceptual framework for designing an effective knowledge management intranet». *Journal of Database Marketing*, 9 (4): 325–38.
- Bowman, B.J. (2002) «Building knowledge management systems». *Information Systems Management*. summer: 32–40.
- Donaldson, B. and Wright, G. (2001) «Sales information systems: are they being used for more than simple mail shots?». *Journal of Database Marketing*, 9 (3): 276–84.
- Goddard, J. (1997) «The architect of core competencies». *Business Strategic Review*, 1 (1): 43–53.
- Gummeson, E. (1987) «The new marketing: developing long-term interactive relationships». *Long Range Planning*, 20 (4): 10–20.
- Hitt, M.A. and Ireland, R.D. (1985) «Corporate distinctive competencies, strategy, industry and performance». *Strategic Management Journal*, 6: 273–93.
- Mckim, R. (2002) «The differences between CRM and database marketing». *Journal of Database Marketing*, 9 (4): 371–5.
- Porter, M.E. (1996) «What is strategy?». *Harvard Business Review*, 74 (6): 61–78.
- Sheth, J. (1973) «A model of industrial buying behaviour». *Journal of Marketing*, 37: 50–6.
- Slater, S.F. and Narver, J.C. (1995) «Market orientation and the learning organisation». *Journal of Marketing*, 59: 63–75.
- Webster, F.E. (1963) «Modelling the industrial buying process». *Journal of Marketing Research*, 2 (3): 251–60.
- Webster, F.E. (1992) «The changing role of marketing in the corporation». *Journal of Marketing*, 56: 1–17.

Интернет-ссылки к этой главе приведены на сайте книги «B2B-маркетинг» по адресу www.booksites.net/wright.

10 Стратегические подходы к изменяющимся рыночным условиям

У большинства людей, занимающихся бизнесом, нет образования в сфере бизнес-менеджмента, в то время как большая часть людей со специальным образованием не имеют отношения к бизнесу.

Лучшая шутка о менеджменте

Цели и задачи

По окончании этой главы студент должен:

1. Изучать и оценивать сильные и слабые стороны предприятия, которые в будущем будут иметь значение для корпоративного маркетинга.
2. Определять стратегическую роль технологии и Интернета в развитии корпоративного маркетинга как в настоящее время, так и в будущем.

Для подробного изучения стратегических B2B-возможностей организации зайдите на сайт B2B Marketing на www.booksites.net/wright.

Часть 1 Перспективы внутреннего и международного B2B-маркетинга

Существует мнение, что 11 сентября 2001 года в момент террористической атаки Всемирного торгового центра мир бесповоротно изменился. Влияние США на мировую торговлю столь значительно, что любое событие, касающееся внутренних дел Америки, неизбежно отражается на всех остальных рынках. Экономика США – крупнейшая и самая технологически могущественная экономика в мире. С ВВП более 10 трлн, импортом в 1,5 трлн и экспортом на сумму около 800 млрд долл. США принадлежит больше четверти всей мировой торговли. «Когда США чихают, остальная часть мира подхватывает простуду» – это выражение, которое точно отображает влияние Америки на мировую торговлю. Без сомнения, любая коммерческая деятельность в рамках международной торговли на том или ином уровне подвержена влиянию событий, которые происходят в других частях мира (особенно это касается явлений, которые происходят в США). Поэтому события, происходящие в мире, требуют постоянного мониторинга. В то же время существует необходимость в создании и управлении коммерческой стабильностью как стратегической, так и тактической, что обеспечит своевременную и соответствующую реакцию рынка.

■ Сильные стороны компании

B2B-организации должны быть достаточно сильными, чтобы противостоять возможным проблемам, возникающим на мировом рынке (см. рис. 10.1). Это относится к их внутренним возможностям и жизнеспособности их стратегий выхода

Авторитетный американский бизнес-журнал *Fortune 500* провел опрос 10 тысяч исполнительных лиц высшего звена, возглавляющих предприятия в различных отраслях, относительно наиболее популярных в Америке глобальных компаний. Ключевым характеристикам, указанным ниже, присваиваются баллы от 1 до 10, затем баллы складываются и выводится среднее значение, свидетельствующее о популярности компаний. Эти ключевые характеристики интересны и поучительны.

Основные характеристики Класс отрасли (в баллах значением до 10)

1. Способность к инновациям
2. Одаренность сотрудников
3. Использование корпоративных активов
4. Социальная ответственность
5. Качество менеджмента
6. Финансовая обоснованность
7. Долгосрочная ценность инвестиций
8. Качество продукции/услуг
9. Глобальность

Рис. 10.1. Девять основных характеристик рейтинга репутации компании в журнале *Fortune 500*

Источники: www.fortune.com, *Fortune*, 3 March 2003

на рынок. Ранее в книге уже обсуждалось значение преимуществ и недостатков деятельности компании, но руководству организации необходимо определить задачи, с которыми она столкнется на зарубежных и глобальном рынках.

Стабильность на внутреннем рынке

Как показали исследования, стабильность на внутреннем рынке может стать трамплином для выхода на международный рынок, а также обеспечивает поддержку в управлении и укреплении присутствия на рынке. Доступ ко всем ресурсам может быть использован для усиления стратегической направленности компании. Проблемы на внутреннем рынке могут в скором времени перейти на иностранный рынок и вынудить организацию сократить в какой-то мере коммерческую деятельность, чтобы вернуть ресурсы обратно на исходный рынок. *Marks & Spencer* – это пример компании, которая была вынуждена распродать большинство своих иностранных предприятий, поскольку игнорировала отрицательные изменения на внутреннем рынке.

Пример 10.1.

Объединение Китайских авиалиний для достижения стабильности на рынке

Девять крупнейших авиалиний Китая планируют провести слияние. Акции компании *Air China*, крупнейшего международного транспортного учрежде-

ния, будут котироваться на международном валютном рынке. Авиалинии будут объединены в три новые крупные международные компании: *Air China*, *China Southern Airlines* и *China Eastern Airlines*. Это усилит конкурентное преимущество отрасли перед другими ведущими авиалиниями по всему миру. Таким образом, авиакомпании будут контролировать 80% внутреннего рынка и практически все международные маршруты из Китая.

	Млн долл.
1. <i>Wal-Mart Stores</i>	219 812,00
2. <i>Exxon Mobil</i>	191 581,00
3. <i>General Motors</i>	177 260,00
4. <i>BP</i>	174 218,00
5. <i>Ford Motors</i>	162 412,00
6. <i>Enron</i>	138 718,00
7. <i>Daimler Chrysler</i>	136 897,3
8. <i>Royal Dutch/Shell Group</i>	135 211,00
9. <i>General Electric</i>	125 913,00
10. <i>Toyota Motors</i>	120 814,4

(показатели годового дохода компаний отражают продажи и покупки как на B2B, так и на B2C-рынках)

Рис. 10.2. Десятка ведущих мировых компаний в соответствии с объемом продаж, данные 2001 года

Источник: www.fortune.com

Преимущества нишевых и мировых рынков товаров широкого потребления

Как и на внутреннем рынке, менее крупные участники B2B-рынка также могут продавать специализированные товары и услуги на мелких нишевых рынках. Возросшая потребность в эффективности, производительности и экономии вынуждает организации-покупателей быть более требовательными к спецификациям товаров и услуг, которые они покупают у других компаний. Это обязывает поставщиков постоянно совершенствовать предложения и методы решения проблем в соответствии с требованиями заказчика, таким образом предоставляя больше рыночных возможностей небольшим компаниям, способным специализироваться на инновациях и новых разработках в конкретной области коммерческой деятельности. В некоторых случаях крупная компания может использовать технологию для производства товаров широкого потребления, тем не менее существуют сферы, где это сделать будет невозможно или нерентабельно.

Преимущества рынков товаров широкого потребления

Ежегодный оборот ведущих участников мировых рынков – таких компаний, как *Exxon Mobil*, *Ford*, *Shell* и *General Electric* – превышает общий товарооборот половины стран мира (см. рис. 10.2). Несмотря на то что суммарный доход компаний, представленный в журнале *Fortune's Global 500* за 2001 год, был вдвое меньше по

сравнению с 2000 годом и многие компании зарегистрировали снижение доходов, предполагается, что будущие показатели глобальных годовых доходов еще долгое время будут повышаться и эти гиганты мирового бизнеса еще больше расширят свое влияние и господство. (Террористический акт в Нью-Йорке 11 сентября и пребывание мира на грани экономического кризиса в большей степени, чем какие-либо другие проблемы местного масштаба, послужили причиной экономического спада.)

Ведущие игроки рынка с оборотом от 10 млрд до 200 млрд долл. открывают новые возможности деятельности на развивающихся массовых рынках таких стран, как Китай, Бразилия и Индонезия, чего не могут позволить себе небольшие компании. Огромная покупательная способность, экономия масштаба и политическое влияние должны побуждать крупные компании разрабатывать стратегии рыночного роста, а также открывать новые рынки, не доступные для мелких игроков.

Партнерство ради достижения стабильности

В предыдущей главе уже обсуждалась важность работы с другими мировыми компаниями в каких-либо формах партнерства для открытия рынков, формирования доли рынка и ограничения деятельности конкурентов. В данной главе это обсуждение продолжается. Даже некоторые крупные компании предпочитают работать с другими организациями, разделяя риск и ресурсы, а также обмениваться знаниями и опытом. Для небольших компаний и игроков, занимающих определенные ниши рынка, это может быть единственным способом собственного роста и увеличения доли рынка. Ожидается также, что все больше компаний, которые напрямую не конкурируют друг с другом, будут объединяться для обоюдной выгоды. Это будет касаться таких вопросов, как покупки, совместное использование информации, бенчмаркинг, сбыт и обмен клиентами.

Сотрудничество с правительственными организациями

Несмотря на то что правительства прекратили прямое вмешательство в деятельность многих компаний либо посредством приватизации, либо снижая и отменяя дотации с целью повысить уровень конкуренции, было бы наивным полагать, что при определенных обстоятельствах они не возобновят свое вмешательство в будущем. И хотя страны-участницы выступают за усовершенствование ряда антиконкурентных законов о внутренней торговле, всегда будут возникать обстоятельства, когда национальные интересы доминируют над интересами большинства. Иногда правительство одной страны может предоставлять дотации для защиты отраслей или крупных компаний от угрозы подавляющей конкуренции, которая исходит со стороны другого государства. Многие крупные глобальные компании и отрасли слишком ценны с точки зрения национального благополучия, чтобы допускать их разорение, поскольку они обеспечивают отечественный рынок рабочими местами, доходами и являются существенными с точки зрения престижа. Поэтому, несмотря на содействие свободной торговле, правительство все же продолжит определенный вид субсидирования. Например, компания *Airbus Industries*, производитель самолетов, конкурирует в продаже реактивных самолетов с американским гигантом *Boeing*. *Airbus* начинала свою деятельность, используя капи-

тал нескольких европейских правительств, и до сих пор продолжает получать от них финансовую поддержку. Будучи оплотом капитализма и свободной торговли, США продолжают облагать налогами на импорт и квотами те товары и услуги, которые могут нести угрозу национальным отраслям и компаниям. И в будущем положение не изменится.

Пример 10.2.

Конкуренция между странами

Президент Буш пошел на риск, повысив тарифы на импорт стали на 30%, несмотря на сделанный призыв ЕС не ухудшать отношения ЕС с Соединенными Штатами, и спровоцировал тем самым торговую войну с Европой. По его словам, это было сделано с тем, чтобы остановить незаконно субсидированный бросовый экспорт как из ЕС, так и с Дальнего Востока. Возмущенная установленными США тарифами на сталь, которые могут стоить ЕС 1,5 млн фунтов ежегодных убытков, Европейская комиссия, скорее всего, будет выступать за обложение налогами Американских авиалиний и ограничение их права пользования аэропортом. После террористических актов 11 сентября правительство США предоставило своим транспортным компаниям материальную помощь в размере 10 млрд фунтов, что позволило им снизить стоимость трансатлантических перелетов.

Объединение усилий для достижения стабильности

Многие компании считают продуктивным общение с другими организациями в неформальной обстановке, обмениваясь информацией и знаниями на основе сотрудничества. Эта взаимосвязь, скорее всего, увеличится, так как средства общения постоянно упрощаются по всему миру. Для стратегических менеджеров в неконкурентных отраслях будет полезным общение друг с другом, обмен опытом в отношении стратегий и систем и помощь друг другу на взаимовыгодных условиях. Многие руководители высокого ранга ведущих компаний из журнала *Fortune 500* проводят частые встречи в целях обсуждения таких вопросов, как бенчмаркинг, взаимоотношение в цепочке ценности и изменение мирового рынка.

Рыночные задачи и будущее мировых и коммерческих рынков

На протяжении первого десятилетия XXI века B2B-организации, осуществляющие деятельность на международных рынках, сталкиваются с большим количеством задач. Успешные организации должны постоянно искать эффективные и прозрачные методы работы, предоставляя покупателю право выбора и определяя для себя способы осуществления торговой деятельности. Многие из этих задач уже обсуждались в книге, а некоторые из основных вопросов будут рассмотрены далее.

Развитие международного рынка

Если не учитывать кратковременные экономические спады, то внешние коммерческие рынки либо вообще не развиваются, либо развиваются очень медленными темпами. Долгосрочный экономический рост в современных западных странах

составляет в среднем 2% в год. Тем не менее во многих других странах мира экономика развивается намного быстрее, и в будущем темпы развития будут увеличиваться. Ожидается не только быстрый экономический подъем. Потенциальный размер рынков в некоторых из этих стран, судя по всему, тоже будет значительным. И менеджеры компаний осознают необходимость быть представленными на этих рынках, если стремятся сохранить позиции ведущих мировых игроков.

Население Китая составляет приблизительно 1,3 миллиарда человек (в десять раз больше, чем в Японии), и ожидаемый уровень прироста населения в стране составляет 8%. Население Бразилии превышает 270 миллионов человек, и ожидаемый уровень прироста составляет больше 4%. Население Индонезии приближается к 230 миллионам с ожидаемым уровнем прироста около 5%. Естественно, здесь больше приветствуются какие-либо экспортные отрасли и компании. Глобальные компании, такие как *IBM*, *Shell*, *GE* и *Microsoft*, уже представлены на рынках данных стран и стремятся получить большую долю рынка. Самым ярким примером здесь может служить Китай, который постепенно открывает рынок для импорта со всего мира и уже продемонстрировал пример настоящей преданности концепции свободной торговли между большинством отраслей, присоединившись в 2001 году к Всемирной торговой организации.

Развитие Европейского союза

Ожидается расширение Евросоюза, заявление на вступление подали уже 13 стран. Предполагается, что Кипр, Чешская Республика, Эстония, Венгрия, Латвия, Литва, Польша, Словакия и Словения станут членами ЕС в 2004 году, а вслед за ними Болгария, Румыния и Турция. Приблизительно 376 миллионов человек проживают в странах-членах ЕС, из которых Германия занимает первое место по численности населения. В 13 странах – кандидатах проживает около 170 миллионов человек. Из них лидирует Турция, насчитывая 46 миллионов человек, а Мальта занимает последнее место с населением в 380 тысяч человек. Таким образом, они представляют собой рынок, насчитывающий около 446 миллионов человек и предлагающий огромные возможности роста. На нем будут представлены сотни отраслей и сотни тысяч организаций, конкурирующих друг с другом на рынке, где не существует барьеров для входа.

Преодолевая барьеры всемирной торговли

Хотя многие компании находят способы защитить свой бизнес от иностранной конкуренции, используя барьеры, которые ограничивают или исключают продажу товаров и услуг, стремление к свободной торговле, несомненно, является движущей силой экономических и политических программ. Несмотря на то что США выражают недовольство в отношении импортеров, которые продают товары ниже себестоимости или получают дотации и распродают сталь по бросовым ценам на их рынках, ЕС угрожает принять ответные меры в случае установления торговых барьеров для компаний ЕС, находящихся под покровительством ВТО, развитие свободной торговли неумолимо движется вперед. Международные сотрудничество и законодательство вынуждают отрасли и компании примириться

с конкуренцией и необходимостью повышать производительность и ориентироваться на покупателя.

■ **Забота об окружающей среде**

Осознание того, что экономическая деятельность наносит ущерб Земле и ее ресурсам, вынудило политических деятелей и правительства по всему миру принять меры по возмещению причиненного вреда и предотвращению каких-либо дополнительных разрушений, которые могут принести непоправимый урон настоящим или будущим поколениям. Были введены в силу законы, запрещающие загрязнение окружающей среды коммерческими организациями. Менеджеры высшего звена подвергаются риску серьезных штрафов и даже лишения свободы в случае несоблюдения или попытки обойти природоохранное законодательство. Потребители теперь тоже осведомлены об этих проблемах и, похоже, прилагают все усилия в уличении организаций-нарушителей, порой даже отказываясь покупать их товары и услуги.

Во многих корпорациях существуют определенные кодексы поведения и сформулированные этические ценности, в которых четко указаны принципы деятельности компании с учетом защиты окружающей среды. Компании утверждают, что они соблюдают природоохранное законодательство, потому что они являются законопослушными единицами общества, в то время как более циничные лица считают, что причина этому только опасение заработать отрицательную репутацию и спровоцировать акции протеста покупателей в отношении тех компаний, которые не соблюдают природоохранное законодательство (см. рис. 10.3).

Многие концепции, принимаемые коммерческими организациями, могут ограничивать сферу деятельности и способы работы, что ведет к большим расходам и снижению производительности. Креативная и инновационная компания может избежать подобного негативного влияния и даже завоевать конкурентное преимущество посредством усовершенствования способов своей работы. Это отразится на всех функциональных подразделениях предприятия, в том числе на производстве, технологических процессах, сбыте, перевозке, упаковке, продвижению, рекламе и т. д. Тем не менее, если компании будут идти друг другу на уступки, рынок будет однородным и законы по охране окружающей среды соблюдены.

- **Генная инженерия или генетически модифицированные продукты**
- **Разрушение озонового слоя**
- **Изменение климата, ведущее к наводнениям, засухам и нестабильным погодным условиям**
- **Истощение природных ресурсов**
- **Разрушение экосистем**
- **Длительные проблемы со здоровьем**

Рис. 10.3. Экологические проблемы

Пример 10.3.

Программа по утилизации

Решением голосования Европейского парламента все электротехнические товары, проданные в Европе после 2005 года, должны быть переработаны за счет производителя. В соответствии с требованиями нового законопроекта домовладельцам не разрешается выбрасывать ненужные электротехнические товары, вместо этого они должны рассортировать их для сбора и переработки. Законопроект распространяется на телевизоры, стиральные машины, стереосистемы, компьютеры, мобильные телефоны, пылесосы, фены и прочие приборы, имеющие отношение к электрике или электронике. Законопроект по переработке старых автомобилей и холодильников уже существует. Затраты на сбор, демонтаж и утилизацию возлагаются на производителей, но они, скорее всего, переведут их на потребителей. Эксперты утверждают, что цены на электротехнические товары должны подняться на 5%. Защитники окружающей среды удовлетворены новыми правилами и верят, что им удастся убедить производителей больше разрабатывать экологически благоприятных продуктов.

Деятельность влиятельных групп

Развитие информационных технологий и использование Интернета, несомненно, стимулировало деятельность многих различных влиятельных групп по всему миру. Отдельные лица могут общаться друг с другом, распространять идеи и разрабатывать агрессивные стратегии, направленные против организаций, которые, по их мнению, действуют неосновательно и ненадлежащим образом обращаются как с обществом, так и с окружающей средой. Власть некоторых из этих групп настолько велика, что они могут собирать сотни тысяч активистов для протеста и бойкотирования товаров и услуг, направлять жалобы в различные инстанции, организовывать мероприятия, направленные на привлечение внимания общественности и т. д. Прошлые успехи, например пересмотр компанией *Shell* вопроса размещения буровой платформы в Северном море по убеждению *Greenpeace*, заставило даже самые крупные международные корпорации быть более осторожными при создании ситуаций, которые могут привлечь внимание влиятельных групп, что приведет к получению отрицательной репутации и бойкотам покупателям (см. рис. 10.4).

Глобальный терроризм

Глобальный терроризм продолжает представлять открытую и действительную угрозу международным сообществам, и ни одно предприятие не может позволить себе игнорировать его влияние. Последствия атаки башен-близнецов в Нью-Йорке 11 сентября 2001 года до сих пор ощутимы во всем мире. Любая страна или компания может считаться уязвимой к какому-либо рода нападениям, которые грозят возможными человеческими жертвами, разрушением имущества и большими убытками. Такие отрасли, как туризм и страхование, особенно подвержены различным атакам, и предприятия должны своевременно предпринимать чрез-

- Группы, выступающие против глобализации, собирают на улицах тысячи активистов для проведения акций протеста во время собраний Всемирной торговой организации, Международного валютного фонда, Мирового банка и стран «большой семерки».
- Организация *Human Rights Watch (HRW)* требует от правительств по всему миру прекратить недобросовестные действия и поддержать законы о правах человека. (www.hrw.org)
- Деятельность организации *Liberty* направлена на обеспечение соблюдения прав человека и защиту гражданских свобод посредством оспаривания прецедентов в суде, лоббирования, проведения кампаний и исследований. (www.liberty-human-rights.org.uk)
- Организация *Greenpeace International* отстаивает вопросы по защите окружающей среды.
- Национальное общество по защите окружающей среды и сохранению чистого воздуха – его деятельность отражена в названии. (www.nasca.org.uk)
- *Corporate Watch* – это некоммерческая организация, которая вынуждает весь деловой мир нести ответственность за свои действия как с экономической, так и с этической точки зрения. (www.corporatewatch.org.uk)
- Организация *Human Genetic Alert* заботится об этической стороне технологической революции. (www.hgalert.org)

Рис. 10.4. Влиятельные группы

вычайные меры по предотвращению подобного рода ситуаций. Как и снижение доходов, значительное повышение цен на страхование на случай войны или террористического акта может привести к крупным затратам или даже разорению предприятия в таких областях, как авиаперевозки и туризм.

Увеличение количества судебных процессов

Национальные и международные правительства принимают все больше законопроектов, правил и норм, которые предписывают способы выполнения организациями коммерческих операций. В настоящее время отдельные лица, группы и организации при решении каких-либо проблем, связанных с бизнесом, все чаще прибегают к законодательству. Расширение знаний и простой доступ к адвокатским услугам, зачастую на условиях отсутствия выплат и гонорара, способствуют легитимной деятельности, когда наблюдается какое-либо правонарушение. Нечестные организации должны быть готовы к тому, что клиенты, сообщества, сотрудники, регулятивные органы и правительства по всему миру могут обратиться в суд с иском о возмещении убытков, иногда в очень крупных размерах, причиненных неуместными или некорректными действиями. Примерами этого могут быть неблагоприятный эффект от проданных товаров и услуг, запрещенный способ работы компании на рынке или неадекватное отношение к сотрудникам. Глобальные организации должны знать о возможных различиях в местном

законодательстве, которые в сочетании с языковыми и географическими барьерами могут стать причиной многих дорогостоящих и затянувшихся проблем. Далее приводится определение некоторых ключевых вопросов, рассмотренных в предыдущих главах книги, которые относятся к будущей деятельности коммерческих рынков.

Ключевые вопросы для определения перспектив бизнес-маркетинга

- Интеграция маркетинга во все отделы, участки и функциональные подразделения организации с полным стратегическим содействием генерального директора и других сотрудников, которые находятся ниже по иерархической лестнице.
- Центральными вопросами деятельности организации являются подготовка и профессиональное развитие сотрудников на всех уровнях во всех ее подразделениях, направленные на наиболее полное удовлетворение потребностей корпоративных клиентов, а также методы работы, которые являются приемлемыми с точки зрения этики.
- Обеспечение непрерывного доступа всех сотрудников компании к современной, актуальной информации в отношении клиентов, рынков и окружающей среды по всему миру для принятия решений как на стратегическом, так и на тактическом уровнях.
- Модернизированные корпоративные стратегии. Экономичные стратегии позволяют увеличить производительность, сократить расходы и увеличить прибыль, критически оценивать, что измеряется и по каким причинам. Все наблюдения должны быть согласованы с корпоративными стратегиями.
- Постоянный поиск новых рынков и решений в отношении новых преимуществ, требуемых клиентом.
- Обеспечение каждого покупателя товарами и услугами, разработанными с учетом требований клиентов, которые предлагают новые решения конкретных проблем на рынках товаров широкого потребления, с процедурами контроля, обеспечивающими постоянный мониторинг и измерение степени удовлетворения и новых требований.
- Оптимизация использования технологии с точки зрения нововведений и ориентирования на потребителя во всех сферах коммерческой деятельности, в том числе в производственном процессе, коммуникациях, поставке, обслуживании, сборе и распространении информации, а также вовлечении всех соответствующих акционеров в деятельность организации.
- Создание взаимовыгодных партнерств и объединений во всех сферах деловой деятельности.

Часть 2 Использование технологии при развитии и поддержании стабильности коммерческого положения

Никто не ставит под сомнение значение технологии в успехе или провале любой коммерческой организации, будь то B2B- или B2C-рынок. И хотя вопрос развития технологии и ее использования во всех видах деловой деятельности уже не раз упоминался в данной книге, за последнее десятилетие развитие технологии происходило настолько значительными и стремительными темпами, что обсуждение именно этого вопроса должно быть заключительной частью дискуссии о будущем мирового маркетинга. Любая область коммерческой деятельности сможет извлечь пользу из продуманного применения результатов исследования и разработки продукции и услуг, способствующей решению существующих проблем и удовлетворению потребностей клиентов.

■ Корпоративная и современная технологии

Результаты исследований показали, что количество организаций в стране, которая активно занимается разработкой новых технологий, является показателем ее способности к рационализации и потенциала инновационной деятельности. Концентрация нововведений также ассоциируется с более высокими показателями инновационной активности, ростом производительности и образованием новых форм коммерческой деятельности. В целях привлечения и удержания новых клиентов и достижения стабильности конкурентного преимущества руководство высшего уровня должно быть полностью открыто к разнообразным инновациям и с готовностью применять современные технологии для повышения эффективности деловых отношений между партнерами по торговле. Это особенно важно на B2B-рынках, где требуется постоянное усовершенствование технологии для оптимального соответствия потребностям организаций-покупателей. Профессиональные покупатели осознают тот факт, что если их компания так же, как и компания-поставщик, не будет идти в ногу с последними технологиями, вся логистическая цепь потеряет конкурентное преимущество. В последнее время правительства и влиятельные группы все более отрицательно настроены против товаров и услуг, которые истощают скудные природные ресурсы, и против тех видов деятельности, которые оказывают пагубное влияние на окружающую среду. Современные технологии важны при выполнении всех видов коммерческих операций, начиная с совершения заказа, управления запасами, внедрения технических новшеств, разработки и производства и заканчивая складированием, сбытом и обслуживанием клиентов. В маркетинге современные технологии применяются на производственных предприятиях, в офисах, в управлении, в процессе производства, проектировании, транспортировке, упаковке, проведении исследований, рекламных кампаний и акций по продвижению, в разработке инновационных товаров и услуг.

Пример 10.4.

Продукт, наделенный интеллектом

В настоящее время уже существуют автомобили, оснащенные навигационными системами, но в скором времени они станут еще совершеннее. Компьютеры будут выявлять неисправности автомобиля и *отправлять информацию о рабочих характеристиках на завод производителя*. Изготовители стиральных машин, фенов и холодильников также начинают встраивать в товары вычислительные устройства. Это позволит вести наблюдение за товаром на протяжении всего срока его эксплуатации, своевременно выявлять неисправности и даже предоставит возможность потребителю звонить домой, чтобы убедиться, что духовка выключилась вовремя. В супермаркетах микросхемы, встроенные в товары, позволят на кассе сканировать тележки для покупок, не вынимая товара. Повсеместная компьютеризация означает, что все устройства, бытовые приборы, вся продукция, в том числе одежда, будут компьютеризованы.

Передовые современные технологии

Новые или передовые современные технологии (не без противоречий в некоторых сферах), применяемые во всех отраслях, предоставляют инновационным компаниям практически неограниченные возможности. Бюро переписей США приводит классификацию следующих областей, представляющих интерес для импортеров и экспортеров:

1. *Биотехнологии*. Применение современных генетических исследований в медицине и промышленности для создания лекарственных товаров, гормонов и других терапевтических средств для удовлетворения нужд людей и применения в сельском хозяйстве.
2. *Биологические технологии*. Применение в медицине небιологических научных достижений. Например, такие достижения, как магнитно-резонансная визуализация, эхокардиография и новаторская химия в сочетании с производством новых медикаментов, способствовали возникновению новых препаратов, помогающих сдерживать или излечить заболевание.
3. *Опто-электроника*. Усовершенствование электроники и электронных компонентов, которые излучают или отражают свет, например оптических сканеров, оптических проигрывателей дисков, мобильных телефонов, светочувствительных полупроводников и лазерных принтеров.
4. *Нанотехнологии*. Возможность создания из строительных блоков деталей меньших, чем атомы, высвободит невиданные показатели производительности. Автомобили и самолеты, химические продукты и изделия из пластмассы, компьютеры и микросхемы, косметика и лекарственные препараты – производство этих товаров и многих других переживают сейчас такой стремительный подъем, что по сравнению с ними появление Интернета представляется лишь незначительным событием. Портативные супермощные компьютеры, материал в сотню раз прочнее и в шесть раз легче, чем сталь, 1000 миль на одном галлоне топлива, авто-

- мобильные аккумуляторы размером с батарейку для карманного фонарика – это только небольшой перечень всех возможностей.
5. *Информация и связь*. Разработка товаров, которые обрабатывают постоянно растущий объем информации за более короткие отрезки времени, например факсы, автоответчики, радиолокационные устройства, спутники связи, центральные процессоры и периферийные устройства, такие как дисководы, контрольные устройства, модемы и компьютерное программное обеспечение. Эта сфера рассматривается далее более подробно.
 6. *Электроника*. Разработка электронных компонентов (в отличие от оптико-электронных компонентов), в том числе интегральных микросхем, многослойных печатных плат и накладных деталей, таких как конденсаторы и резисторы, привела к усовершенствованию эксплуатационных характеристик и показателей производительности, а во многих случаях и к снижению размеров.
 7. *Гибкое производство*. Разработка товаров для автоматизации производства, таких как роботы, станки с числовым программным управлением и автоматически управляемые тележки, позволяют достичь большей гибкости производственного процесса и сократить вмешательство человека.
 8. *Современные материалы*. Разработка материалов, в том числе полупроводниковых материалов, волоконно-оптических кабелей и видеодисков, расширяет возможности применения других современных технологий.
 9. *Воздушное и космическое пространство*. Развитие в сфере авиационных технологий, например разработка военных и гражданских самолетов, вертолетов, космических летательных аппаратов (за исключением спутников связи), самолетов с турбореактивным двигателем, пилотажных тренажеров и автопилотов.
 10. *Оружие*. Развитие технологий, применяемых в военном деле, в том числе разработка управляемых боевых ракет, бомб, торпед, мин, снарядов и ракетных пусковых установок, а также некоторых видов огнестрельного оружия.
 11. *Ядерная технология*. Разработка приборов для выработки атомной энергии, в том числе атомных реакторов и частиц, изотопного сепарационного оборудования и тепловыделяющих элементов.

Пример 10.5.

Водородный топливный элемент

Автомобили компании *Honda*, использующие многообещающую систему водородного топливного элемента, будут представлены в Лос-Анджелесе в этом году в рамках пробной кампании. *Honda* – один из ведущих производителей автомобилей, которые на данный момент соперничают друг с другом за право применения технологий на рынках товаров массового потребления в ближайшие два–три года. Изначально в испытаниях в Лос-Анджелесе на протяжении года будет использовано пять моделей автомобилей, затем на более поздней стадии испытаний к ним добавят еще 25. Эта программа развития – результат работы компании *California Fuel Cell Partnership*, объединившей производителей, поставщиков топлива и государственные организации. В программе также задействованы такие компании, как *Ford*, *Nissan*, *VW*, *ExxonMobil* и *US*

Environmental Protection Agency. Топливный элемент считается безотходным, и широкое его использование может снизить уровень загрязнения воздуха в центральной части города. Распространено мнение, что инфраструктура дозаправки топливом потребителей является главным препятствием в скоростном внедрении технологии, а также более близкого сотрудничества между изготовителями автомобилей, производителями топлива и местными органами власти. (www.greenconsumerguide.com)

Пример 10.6

Проект расшифровки генов человека

В рамках Проекта расшифровки генов человека было собрано большое количество информации о генах и генетических частицах. Ведомство по вопросам патентного права и права товарных знаков США (*PTO*) в 2000 году выдало около двух тысяч патентов на полностью расшифрованные гены различных типов. Патентоспособность генов и последовательности генов основываются на решении, принятом Высшим судом в деле Даймонд против Чакрабарти в 1980 году, в соответствии с которым организм, созданный методами генной инженерии, может быть запатентован. Вслед за этим решением последовал ряд действий внутри *PTO* в середине 1980-х годов, которые привели к распространению патентоспособности на растения и животных. (Бюро переписей США – www.nsf.gov/sbe/srs/)

Управление процессом передачи технологии

Под передачей технологии подразумевается успешное ее развитие посредством цепи усовершенствований, начиная от проведения исследований и заканчивая их коммерческим применением на внутренних или внешних рынках. Таким образом, секрет успеха любой разработки кроется в ее коммерческом применении. Технологические платформы служат основанием для платформ продукта, которые в свою очередь поддерживают группы новых продуктов. Движущие силы рынка тем сильнее, чем ближе они к стадии коммерческого применения.

Высокотехнологические продукты разрабатываются на основе технологий либо методом внутреннего развития, либо посредством внешнего применения. В процессе управления технологиями обязательно определяются возможности применения новых технологий и в полной степени разрабатываются технологические вклады, которые будут формировать основу для новых продуктов. Таким образом, в процесс управления технологией входят оценка технологии и выбор технического решения, развитие технологии и/или технологические исследования, передача технологии от исследования к развитию и от развития к производству, а также периодическое рассмотрение и усовершенствование основополагающих технологий, каждая из которых играет первостепенную роль в разработке продукции и управлении жизненным циклом продукта.

Степень риска при разработке новых продуктов определяется с учетом наиболее рискованного неотъемлемого элемента. Если этот элемент является частью ключевой технологии, то риск может быть огромным. Несмотря на этот факт,

компании регулярно осуществляют проекты по разработке продуктов, не обладая при этом всеми необходимыми основаниями. Организации могут быть настолько одержимы в своем желании как можно быстрее выпустить новую продукцию на рынок, что, в конце концов, они придут к тому, что попытаются вместить все виды деятельности по развитию технологии в процесс разработки товаров, предоставляя группам разработки товаров находить недостающие элементы технологии или импровизировать и самим предлагать решения в отношении недоработанных элементов технологии. Официальные методики и процессы выбора, объединения и управления технологиями, которые отвечают целям товаров и рынков компании, перед внедрением необходимо обсуждать и согласовывать.

Коммуникационные, информационные и веб-технологии

Нигде больше технологическая революция так явно не выражена и так широко не распространена, как в мире информационных и веб-технологий. Компании-производители, точно так же, как и сервисные компании, находятся под огромным давлением, пытаясь снизить накладные расходы, ускорить темпы и улучшить гибкость производства. Растущая конкуренция и глобализация коммерческих операций продолжают способствовать развитию этой тенденции. Неудивительно, что коммерческие организации по всей Европе начали использовать корпоративные системы для повышения производительности предприятия. В настоящее время информационные технологии применяются с целью помочь производителям снизить затраты на природные ресурсы и привести в соответствие объемы производства, заказы и своевременную доставку. Отрасли услуг должны предлагать преимущества, ориентированные на потребителя, по более низким ценам, чем когда-либо, и оба сектора должны быстро адаптироваться к изменениям спроса потребителей. Сфера управления логистической цепью, возможно, самая влиятельная из всех. Сотрудничество с поставщиками помогает удостовериться, что сырье будет доступно тогда, когда это необходимо, что в свою очередь позволит поставщикам отвечать требованиям покупателей и удовлетворять их потребности без необходимости ликвидировать ненужные товары. Даже процесс транспортировки можно контролировать с большей эффективностью, используя системы бэк-офиса* и серийного производства.

Пример 10.7.

Банки Intel и Barclays

Банки *Intel* и *Barclays* сотрудничали друг с другом в целях создания системы управления рисками на базе Web-интерфейса в масштабах предприятия, способной проводить мониторинг выданных кредитов по всем своим счетам во всем мире. В настоящее время создана система, которая позволяет составлять отчеты руководства относительно подверженности глобальному риску,

*Системы бэк-офис – программное обеспечение для центрального офиса, которое автоматизирует и контролирует все интеракции с компаниями, принимающими заказы по почте, дилерами, складом и департаментом финансов. – *Примеч. ред.*

аналитическое моделирование более 30 тысяч экономических сценариев бесчисленное количество раз в день, предоставление перерасчетов по требованию для проведения анализа «что если».

Пример 10.8.

***Philips* – информационные технологии и производство**

Компании-производители, такие как *Philips*, находятся под огромным давлением, пытаясь снизить накладные расходы, ускорить темпы и улучшить гибкость производства. Растущая конкуренция и глобализация коммерческих операций продолжают способствовать развитию этой тенденции. Неудивительно, что коммерческие организации по всей Европе начали использовать корпоративные системы для повышения производительности предприятия. В настоящее время информационные технологии применяются с целью помочь производителям снизить затраты на природные ресурсы и привести в соответствие объемы производства, заказы и своевременную доставку. Отрасли услуг должны предлагать преимущества, ориентированные на потребителя, по более низким ценам, чем когда-либо, и оба сектора должны быстро адаптироваться к изменениям спроса потребителей. Сфера управления логистической цепью, возможно, самая влиятельная из всех. Сотрудничество с поставщиками помогает удостовериться, что сырье будет доступно тогда, когда это необходимо, что в свою очередь позволит поставщикам отвечать требованиям покупателей и удовлетворять их потребности без необходимости ликвидировать ненужные товары. Даже процесс транспортировки можно контролировать с большей эффективностью, используя системы бэк-офиса и серийного производства. (www.philips.com)

Пример 10.9.

***Audi* – усовершенствование дизайна**

Компания *Audi* может проводить испытания своих автомобилей в виртуальных автокатастрофах, используя мощные компьютерные системы, которые позволяют имитировать большее количество приближенных к реальной жизни ситуаций в целях повышения безопасности транспортного средства и снижения затрат.

Сокращение периода от начала разработки изделия до выхода его на рынок, более безопасные автомобили улучшенного дизайна по сниженным ценам – все это ведет к повышению степени удовлетворенности клиента и его приверженности к данной компании. (www.audi.com)

Пример 10.10.

***Xerox* – концепция управления логистической цепочкой поставок**

Компания *Xerox*, производитель офисного оборудования и программного обеспечения, смогла в полной мере воспользоваться преимуществами Интернета и в настоящее время предлагает всеобъемлющую B2B-интернет-концепцию для своих рынков и различных категорий производителей по всему миру, которые предоставляют многочисленные преимущества. Компания *Xerox* по-

местила в Интернете свой полный каталог портфеля продукта, и теперь ее клиенты могут сами выбирать необходимые преимущества, немедленно ознакомиться с информацией о ценах, заказать готовый продукт и затем, в режиме он-лайн, проследить за всем процессом доставки товара от завода-изготовителя к потребителю. Она также регулярно предлагает обучающие программы, меры по увеличению сбыта и персонализированные e-mails или факсовые сообщения, которые предоставляют торговым посредникам новую информацию и новые программы. Оплата также может производиться в режиме он-лайн. У компании имеется доступная через сеть система, которая проводит мониторинг и контроль, составляющая и прогнозирующая степень удовлетворенности покупателя и предстоящие потребности в продажах. Таким образом, один интернет-сайт предлагает унифицированные услуги, направленные на потребителя, независимо от того, находится клиент в Гонконге или Нью-Йорке, и происходит все это в безопасной, конфиденциальной обстановке. (www.xerox.com)

■ Использование Интернета на B2B- и B2C-рынках

Всемирная паутина и ее использование сейчас распространено во всех сферах коммерческой деятельности. Даже самый ревностный технофоб должен знать о многочисленных способах применения Интернета, даже если не пользуется его преимуществами в своей жизни. Интернет широко используется на B2B-и B2C-рынках организациями, работающими как на своих собственных, так и на чужих сайтах. Успешное интернет-предприятие – это предприятие, которое совмещает преимущества традиционных компаний со скоростью и маневренностью коммерческой деятельности по сети. «Интернет-традиционные» компании комбинируют различные модели ведения бизнеса по сети для создания нового вида организации. Интернет-предприятия также совмещают потребительские и корпоративные инициативы с изменчивостью, которая отрицает весь прошлый опыт. Данные способы использования интернет-технологий рассматриваются под следующими названиями (*TIMES – Transactions, Information, Marketing, Entertainment, Selling and buying*):

1. Транзакции
2. Информация
3. Маркетинг
4. Сфера развлечений
5. Продажи и покупки.

1. Транзакции

Как B2B-, так и B2C-организации в настоящее время активно используют Интернет при проведении различного рода транзакций. Возможность общаться с людьми из любой части земного шара в масштабах реального времени открывает поразительные возможности, в особенности перед B2B-организациями любого типа. Таким образом, можно обмениваться информацией, снижать пока-

затели сложности продукта, проводить переговоры и заключать сделки, вносить оплату, обмениваться мнениями и давать друг другу советы. Из Интернета можно очень быстро закачивать документы, инвойсы, контракты, тексты, видео и музыку. Вопрос оплаты основных налогов и налогов на добавленную стоимость может быть оговорен с правительственными органами и таким же образом произведена оплата. Архитекторы, инженеры, научные работники, бухгалтеры, юристы, маркетологи и специалисты по рекламе могут обсуждать проекты и обмениваться идеями, сохраняя при этом время и средства. Хирурги могут отвечать на вопросы, консультировать или даже проводить операции с помощью миниатюрных камер и при этом находиться за тысячи миль от пациента. В целом это снизит расходы на проведение транзакций. Шифровка и дешифровка программного обеспечения постоянно совершенствуется, создавая надежные системы защиты доступа, чтобы обезопасить секретность коммерческой деятельности. Частная информационная сеть позволяет проводить транзакции между партнерами с использованием электронного обмена данными. С помощью Интернета можно отправить или загрузить подробную информацию о потребителе, более того, весь путь доставки товаров и услуг от отправителя до получателя может быть отслежен и проконтролирован как покупателем, так и продавцом. Третья сторона, будь то устройство обработки данных, агентство или сторонняя организация, может быть задействована для выполнения многочисленных задач, рассмотренных в этой главе, в том числе для отправки счетов и сбора оплат от имени компании, используя при этом их собственную коммерческую инфраструктуру. Сфера приобретения и распространения товаров и услуг является наибольшей областью коммерческой деятельности и более подробно рассматривается далее.

2. Информация

Никогда прежде огромное количество информации не было доступно такой массе людей при помощи одного нажатия клавиши. В главе 3 обсуждалось множество источников информации для проведения исследований, распространенных в настоящее время. B2B-компании могут получить информацию в отношении отрасли или рынка у государственных органов, торговых и коммерческих ассоциаций бесплатно или за договорную плату. Доступ к информационным системам партнеров-поставщиков или партнеров-покупателей может быть согласован, и после этого получена информация о запасных деталях товаров, услугах и готовой продукции, а также о новых товарах и источниках информации. Электронные информационные вестники могут издаваться каждый день, неделю или месяц, чтобы держать в курсе событий всех заинтересованных сотрудников и клиентов. Для предоставления информации о предпочтениях покупателей, данных о покупках, расходах и доходах формируются огромные базы данных. Для того чтобы все сотрудники знали о каждой разработке, относящейся к их компании, используются внутренние сети. B2B-организации могут приобрести в Интернете услуги, которые способны оформить в соответствии с требованиями заказчика и отправить в он-лайн практически все, что угодно, в том числе новости, информацию по вопросам здоровья, туризма, права, учебные курсы, сведения о компании и отрасли и т. д.

3. Маркетинг

Интернет широко используется в следующих маркетинговых сферах как на B2B-, так на B2C-рынках.

Маркетинговые исследования рынка

Интернет используется при проведении маркетинговых исследований в B2B- и B2C-сферах коммерческой деятельности на местном, национальном и международном уровнях. При этом может проводиться как качественное, так и количественное исследование. Это довольно простой способ получения ценной информации, в особенности на B2B-рынках, где специалист, принимающий решение, может быть определен по имени и названию компании. Судя по результатам исследований, уровень откликов, совершаемых по Интернету, в рамках B2B-рынка составляет 5%, но может подняться до 20%. Сообщения по электронной почте рассылаются тем людям, которые имеют определенную запрашиваемую информацию в рамках конкретной области своих интересов.

Рекламная деятельность

После успешного начала рекламной деятельности рост доходов от рекламы в обеих областях коммерческой деятельности внезапно остановился, а в некоторых случаях доходы даже упали по причине экономического спада и неуверенности при оценивании результатов. Компании могут размещать информацию о своей деятельности о бренде как на своих сайтах, так и на сайтах других компаний. И хотя реклама практикуется на B2B-рынках, в основном она распространена в сфере B2C. Рекламные акции по Интернету необходимо тщательно продумывать и дополнять всеми формами традиционных средств связи. Традиционная рекламная деятельность может использоваться для привлечения покупателей на сайты.

Стимулирование сбыта

Известно, что мероприятия по стимулированию сбыта позволяют создать дополнительную ценность за короткий период времени и используются в B2B-маркетинге для стимулирования потенциальных покупателей отвечать на электронные сообщения и более внимательно изучать сайт компании. В результате недавнего исследования компании *Harte-Hanks Technology* было выявлено, что уровень откликов на B2B-электронные сообщения, направленные на стимулирование сбыта, составляет от 2 до 10%.

Спонсорство

Спонсорство зачастую отождествляют с рекламой. Организация-спонсор стремится, чтобы ее компания или продукция были тесно связаны в сознании потребителей с ценностями компании, которую она спонсирует. Возможно, следует упоминать спонсора всюду на сайте, включая широкую рекламу в целях продвижения товара и материалы для стимулирования продаж.

Продажи и сбыт

Продажи и сбыт более подробно рассматриваются ниже в отдельном пункте.

Веб-сайт и отслеживание

Все маркетинговые мероприятия в сети Интернет необходимо измерять и контролировать для определения соотношения цены и качества. Каждую отдельную рекламную кампанию нужно отслеживать для установления уровня отклика. Каждому целевому рынку можно присвоить уникальный URL-адрес для каждого конкретного списка, категории, предложения или сообщения. Каждый «уникальный» пользователь, входящий на сайт целевой кампании, будет отслежен и проанализирован для определения лучшего уровня отклика и доходности инвестиций.

4. Развлекательные средства массовой информации

Как и следовало ожидать, развлекательные средства массовой информации интенсивно используются на B2C-рынках и практически не используются в сфере B2B. Индивидуальные и интерактивные игры, музыка, фильмы, чаты и т. д. представляют собой области роста и, поскольку потребители проводят на этих сайтах большое количество времени, отличную возможность как для рекламы, так и для продажи товаров.

5. Продажа и покупка

Интернет интенсивно используется для продажи товаров и услуг как B2B-, так и B2C-сферы. Несмотря на то что ранее интерес концентрировался вокруг роста розничной торговли по Интернету, согласно прогнозам, доход в сфере B2B в будущем продолжит превышать доход B2C. В соответствии с исследованиями, опубликованными в начале 2000 года, объем сферы B2B в денежной форме уже превышает такой же объем «электронной розничной торговли» в десять раз. Ожидается, что на протяжении следующих пяти лет общий рост сферы B2B составит 41%. *Gartner Group* оценивает доход в сфере B2B по всему миру к 2004 году в 7,29 трлн долл.

В сфере B2C как традиционные сайты розничной торговли, так и сайты-аукционы растут (и закрываются) каждую неделю, продавая все, начиная с автомобилей и ковров и заканчивая алкогольными напитками и продуктами питания. Уровень их использования медленно растет вместе с уверенностью потребителей и корпоративных покупателей в надежности транзакций с кредитными картами и безопасностью. Теоретически на сайте розничной торговли можно продавать и покупать все, включая продукты питания, одежду, автомобили, косметику, отдых и транспортные средства. Подобный выбор существует и на B2B рынках, хотя товары и услуги можно продавать и покупать прямым путем или в процессе торгов. Организации также объединяются в целях извлечения выгоды из экономии масштаба. Брокерские сайты выступают в качестве посредников между желающими приобрести какой-либо товар или услугу и потенциальными поставщиками. В качестве примера можно привести лизинг оборудования. Это позволило даже

небольшим компаниям покупать комплектующие по всему миру, что было бы абсолютно невозможно в прошлом, в частности в специализированных отраслях. Возможность размещать в Интернете целые каталоги запчастей является весомым плюсом как для поставщиков, так и для покупателей, поскольку обуславливает сокращение затрат средств и времени для всех участников. Покупателям можно предоставить постоянный доступ посредством виртуальных частных сетей (экстранет), разрешив отображение обновлений ассортимента товаров и немедленное сообщение о специализированных преимуществах.

Сетевой рынок B2B

Термин «сетевые рынки» обычно применяется для описания всех онлайн-рынков, где собираются покупатели и продавцы для обмена товарами и услугами за деньги. Одним из повсеместно принятых терминов является термин «рынок бабочки», или «основание бабочки». Представьте, что одно крыло бабочки состоит из покупателей, а другое – из продавцов; место их встречи – тело бабочки – это основание. Существует ряд других рынков, таких как:

1. *Горизонтальные рынки* существуют во многих отраслях, обычно они предоставляют общие услуги (финансовые услуги, управление выгодами), а также осуществляют техобслуживание, ремонт и эксплуатацию, управление процессами закупки оборудования. Популярными примерами являются *Ariba Network* и *Commerce One's MarketSite.net*.
2. *Вертикальные рынки* сосредоточены на работе для одной определенной отрасли, как, например, сельское хозяйство или химическая промышленность, они стремятся оказывать все услуги, необходимые для данной отрасли. Популярными примерами являются *VerticalNet*, *Chemconnect* и *Covisint*.
3. *Рынки покупателя* существуют там, где несколько крупных покупателей объединяют силы для создания рынка, а мелкие отдельные продавцы могут продавать свои товары. Это очень выгодно для покупателей, поскольку позволяет быстро и просто сравнивать цены перед осуществлением покупки.
4. *Рынки продавца* – это рынки, где один или несколько крупных продавцов работают вместе для создания большого рынка для множества мелких отдельных покупателей. Обычно прибыль получают от рекламы, комиссионных за продажу или от предоставления потенциальных покупателей поставщикам. Примерами являются *GlobalFoodExchange.com*, *E2Open.com* и *TradeOut.com*.
5. *Нейтральный обмен* возникает там, где продавцы и покупатели являются фрагментарными. В данной среде третья сторона создает нейтральный обмен и осуществляет транзакции по системе котировок цены продавца/цены покупателя. Посредник получает свою долю прибыли или комиссионные за каждую сделку.

Высокоэффективные технологии, доступные в сети

Уже давно существует возможность проводить операции B2B по сети, однако несколько лет назад промышленность пережила настоящий бум заявок на технологии автоматизации B2B в Интернете. Серверы поиска позволяют покупателям

найти на сайте то, что они искали. Поточковые видеоролики могут использоваться как иллюстрация контента, а объединившиеся в синдикат провайдеры могут предоставлять интересные и важные для посетителей новости и статьи, чтобы покупатели возвращались на их сайт.

Программное обеспечение шифрования и безопасности обеспечивает безопасность осуществляемых через сеть транзакций, а виртуальные частные сети или частные рынки дают возможность подтвержденным поставщикам предлагать свою цену крупным покупателям или обеспечивают более экономически выгодные транзакции на обговоренных условиях. Программы персонализации и логического анализа «запоминают» пользователей, обеспечивают персонализированное пользование и сокращают время, необходимое для транзакции. Аналитики помогают владельцам сайта анализировать его работу и выявлять основные аспекты деятельности посетителей. На сайтах B2B определить пользователей легче, чем на сайтах B2C, поскольку большая часть крупных организаций имеет свои собственные специализированные серверы. На сайты B2C отдельные лица заходят через один из основных коммерческих серверов, таких как *Freeserve*. Следующей осваиваемой областью для B2B является беспроводная логистическая мобильная коммерция (*M-commerce*), поскольку она создает инструменты и инфраструктуру для того, чтобы поддерживать постоянный контакт с покупателями и сотрудниками посредством беспроводных устройств, таких как мобильные телефоны и персональные компьютеры. Использование веб-технологий предполагает следующие преимущества:

- Товары и услуги, полностью соответствующие потребностям заказчика.
- Креативность, инновации и разработки.
- Постоянный мониторинг и обратная связь с покупателем.
- Сокращенные циклы закупки.
- Исследование рынка, восприятие рынка, планирование последовательности действий.
- Прогнозирование экономического спроса и продаж.
- Сокращенное время от разработки до выхода на рынок.
- Онлайн-овые каталоги, средства проектирования, наличие данных об обслуживании товара, осуществлении заказа, оплате и расчете.
- Возможности в сфере покупки, продажи, обмена и бартера.
- Материально-техническое снабжение, включая стратегию, подбор источников снабжения, покупку, учет товарных запасов и т. д.
- Аукционы: один продавец, много покупателей; обратные аукционы: много продавцов, один покупатель.
- Управление кампанией по продвижению товара на рынок, электронные письма с новостями и информацией об обновлении продукции.
- Транзакции и ведение документации.
- Автоматизация документооборота при осуществлении многосторонних проектов.
- Анализ рисков потребителей и рисков рынка.

- Отсутствие необходимости печатных материалов.
- Сокращение производственных затрат и расходов на доставку.
- Средства логистики, дистрибуции, хранения, мониторинга и контроля.
- Доступ к мировым рынкам.
- Новые способы работы логистической цепочки: места размещения аукционов, EPOS, EDI, совместно-управляемые запасы, CAD/CAM, перекрестная погрузка-выгрузка, MRM, CRM, EPR и беспроводные технологии.
- Усовершенствование внутренних и внешних коммуникаций, включая интрасеть/экстрасеть, e-mail, видеоконференц-связь и WAP-телефоны.
- Сбор и распространение информации – доступ к базам данных по всему миру.
- Возможности инструктажа и тренингов.
- Работа в домашнем офисе, сокращающая затраты на содержание офиса и повышающая гибкость.

■ Стратегические варианты использования Интернета

Организации могут использовать Интернет в следующих стратегических целях.

Исключительно информация

Информационный веб-сайт компании может использоваться для информирования пользователей о компании, ее товарах и услугах, он может рассматриваться как круглосуточная мини-отраслевая выставка. Иногда веб-сайт компании служит входом в эксклюзивную экстрасеть, доступ к которой есть только у покупателей или зарегистрированных пользователей сайта. В других источниках использование сети считается информационным инструментом покупателей, которые позднее делают покупки в реальных магазинах вне сети.

Продажа товаров и услуг

Компания может выбрать сеть как средство реализации своих товаров и услуг. Это может быть весь ассортимент продукции либо его определенная часть.

Обслуживание покупателей

Многие товары и услуги в сфере B2B предполагают продолжительное послепродажное обслуживание, которое заключается в содействии, консультациях и предоставлении дополнительных товаров и услуг. Например, информационный веб-сайт может использоваться для того, чтобы продемонстрировать покупателям комплектующие детали, необходимые для сервиса или ремонта, точные диаграммы товаров или услуг, новые улучшенные версии и рекомендации по изменениям уже существующих моделей, а также возможность обсудить проблемы в режиме он-лайн. Экстрасеть (частный сайт в Интернете), позволяющая покупателям или клиентам осуществлять транзакции в электронном виде, избавляя их от необходимости осуществлять телефонные звонки или заниматься бумажной документацией, тоже является частью процесса.

Экспорт

Корпоративный веб-сайт может использоваться как относительно недорогой способ экспорта товаров или услуг в качестве самостоятельного бизнеса или относительно недорогого способа выхода на рынок. В случае, если спрос на товар достаточно велик, могут быть использованы и традиционные методы.

Использование в уже существующем бизнесе

Интернет может использоваться в уже существующем бизнесе в качестве альтернативного средства или канала. Таким образом, покупателю можно предложить более высокое качество обслуживания. Некоторые товары могут быть выставлены на продажу, или же может быть представлена информация, руководствуясь которой у покупателя есть возможность посетить поставщика или организовать встречу с представителем компании.

Организация отдельного бизнеса при помощи Интернета

Существует вариант организации при помощи Интернета собственного бизнеса, направленного на особый целевой рынок и даже использующего при этом другую торговую марку. Некоторые компании считают этот способ лучшим для продвижения, они организуют веб-компанию с нуля или же покупают уже существующую перспективную компанию. На это могут быть следующие причины:

- Руководители компании понимают, что рынок и/или покупатель являются особым и потому требуют уникального стратегического подхода.
- Интернет-компания имеет потенциал, который позволит захватить бизнес компании-учредителя.

Обратной стороной данного подхода является то, что он может привести к двойному увеличению инфраструктуры и инвестиций, что является очень затратным. Новую компанию придется строить с нуля, без возможности использовать экономию за счет роста производства, связанную с уже широко известным общим корпоративным имиджем и единым четко направленным бизнес-подходом. С момента образования в октябре 1998 года компания *Egg* стала одним из самых признанных имен в сфере финансовых услуг в Интернете. Ее база покупателей на данный момент превышает один миллион. Компания *Egg* принадлежит компании *Prudential*.

Смешанные системы (виртуальные и реальные магазины)

Многие компании учатся соединять преимущества высоких технологий, электронной коммерции с преимуществами традиционного сервиса и способов дистрибуции, используя подход виртуального и реального магазина. Крупные и мелкие компании используют сеть именно в рамках данного подхода, а примерами являются такие компании, как *Schwab Investments*, *Circuit City*, *Toys 'R' Us* и *Barnes and Nobel*. Это лишь несколько примеров компаний, занимающихся розничной торговлей и услугами в киберпространстве. Даже крупные компании – произ-

водители автомобилей – заполняют эту нишу, если такие компании, как *Ford* и *General Motors*, создали союз с *Sun Microsystems* и *Microsoft* соответственно.

Полный переход к сети

Оптимальным вариантом, возможно, является полный переход к Интернету как методу ведения бизнеса, однако это зависит от определенной компании и того, подходит ли ей такой канал коммуникации. Несмотря на возможно высокие затраты на подготовку, преимуществом является то, что все ресурсы координируются в рамках одной бизнес-стратегии. Компьютеры *Amazon* и *Dell* являются примерами компаний, которые продают товары исключительно по сети.

Игнорирование Интернета и восстановление уже существующего бизнеса

В период повышенного интереса к разработкам веб-сайтов в 1990-х годах многие фирмы принимали веб-стратегии скорее из опасений потерять существующие позиции, чем из стратегических соображений. Когда бум утих, многие компании пересмотрели свои позиции и решили, что Интернет, возможно, был не самым эффективным способом продвижения компании. Другие организации сознательно решили игнорировать Интернет, а угроза, которую представляет собой данная модель бизнеса, побудила их пересмотреть и обновить свой существующий стратегический подход к бизнесу.

Развитие офшоров

Производители товаров и услуг использовали ресурсы офшора на протяжении многих лет, поскольку они могли создавать товары высокого качества или предлагать более качественные услуги с меньшими затратами. Ввиду того что веб-технологии можно использовать в любой части мира (в зависимости от доступных ресурсов и квалификации), многие компании сейчас переводят бизнес-процессы или их часть в другие страны, управляя ими либо самостоятельно, либо, что более характерно, возлагая эти обязанности на специальную компанию.

Интернет-модель B2B

Использование интернет-технологий как неотъемлемой части компании все еще является относительно новым аспектом ведения бизнеса, а его успех или провал зависит от особенностей использования и времени. Некоторые модели ведения бизнеса уже потерпели фиаско; другие используются, но не очень интенсивно; третьи же на данный момент кажутся успешными. Некоторые товары, услуги и виды рынков предполагают использование определенной модели, а другие – нет. Одни компании выбрали конкретный стратегический подход, тогда как другие компании в этой же сфере бизнеса использовали несколько разных стратегий. Организации по всему миру теряли миллиарды фунтов в безудержном стремлении не быть позади всех и не упустить появляющиеся возможности. Сейчас ситуация стала более стабильной, и в данное время распространен более выверенный, профессиональный и рассчитанный подход относительно стратегических и тактических преимуществ и недостатков использования Интернета для сферы

B2B. Руководство не может и не будет нецелесообразно тратить деньги на сырые и непродуманные идеи, связанные с Интернетом, поскольку на это уже нет крупных сумм. Однако при всем этом мир маркетинга уже никогда не будет прежним, поскольку после изобретения сети организациям для успешного ведения бизнеса необходимо будет постоянно искать инновационные пути использования его мощной силы.

Пример 10.11.

Электронная коммерция

В соответствии с отчетом, опубликованным в *Forrester Research*, основная масса корпораций в США перейдет к электронной коммерции в течение последующих двух лет, привлеченные возникающими электронными рынками, где товары продаются посредством аукционов, системы торгов и бирж. Изучение нескольких недавно появившихся отчетов ведущих исследовательских фирм на тему электронной коммерции B2B показало, что объем продаж в сфере B2B в США достигнет 2,7 трлн долл. в 2004 году, поскольку электронная коммерция способствует переходу от индивидуальных транзакций к более крупным рынкам, на которых проще работать множеству покупателей и продавцов.

■ Выводы

В рамках изучения сильных сторон компании мы рассмотрели многие области, от которых может зависеть успех работы на зарубежных рынках. Залогом данного успеха является сильная позиция на внутреннем рынке, которая будет трамплином для расширения деятельности компании, сильные позиции на нишевых и глобальных рынках, партнерство с другими коммерческими организациями и правительствами, а также объединение организаций в сеть для укрепления их позиций. Затем мы изучили задачи и проблемы рынка, а также будущее глобальных и бизнес-рынков. Рост международного рынка, развитие ЕС, разрушение барьеров в мировой торговле, проблемы окружающей среды, деятельность влиятельных групп, глобальный терроризм и возрастание роли судопроизводства – это вопросы и проблемы, с которыми все чаще придется сталкиваться при работе на бизнес-рынках.

Ввиду огромной важности и интенсивного развития, технологиям и их использованию, направленному на достижение и сохранение сильных позиций на рынке, был отведен заключительный раздел. Были приведены примеры новых сфер технологий, с которыми столкнутся многие организации при попытке продавать свои товары и услуги по всему миру. Было дано краткое описание, какие проблемы менеджмента это вызовет. И последнее, но не менее важное, мы изучили роль, которую играют коммуникации, информация и веб-технологии в успехе маркетинга B2B в настоящем и в будущем. С использованием акронима TIMES было проведено сравнение вышеуказанных факторов в B2B и B2C, а также были приведены примеры, как некоторые компании используют технологии – это феноменально инновационное средство – для достижения конкурентного преимущества. Были кратко обрисованы преимущества, которые дает использование

эффективных веб-технологий, а затем представлены варианты стратегического подхода и определения индивидуальной веб-стратегии для организаций B2B.

Вопросы для обсуждения (при работе с веб-сайтами)

1. Изучите различные стратегии, которые могут использоваться поставщиком B2B на существующих рынках. Приведите примеры, как может использоваться каждая отдельно взятая стратегия.
2. Определите различные проблемы, с которыми может столкнуться экспортер B2C по сравнению с экспортером B2B. Каким образом можно применить прямой и косвенный подходы?
3. Определите и обсудите различные стратегические методы B2B, которые могут применяться для выхода на рынок зарубежных стран. Каков оптимальный метод для компании среднего размера, выпускающей специализированные компьютерные комплектующие?
4. Каковы причины, которые могут вынудить компанию рассмотреть возможность сбыта своей продукции на зарубежных рынках? Оцените возникающие при этом проблемы и сравните их с проблемами, которые существуют для компании, ограничившейся внутренним рынком.
5. Обсудите высказывание «Виды деятельности, направленные снизу вверх, являются более важными в логистической цепочке, чем виды деятельности, направленные в обратном направлении». Каковы специфические проблемы, связанные с менеджментом международной цепочки ценности?
6. Существует мнение, что потребности покупателей по всему миру становятся все более однородными. Считаете ли вы верным это утверждение? Относятся ли ваши выводы как к рынкам B2B, так и к B2C?
7. Оцените различия между адаптационным и стандартизированным стратегическим подходом для каждого рынка. Приведите примеры использования каждого из них.
8. Обсудите утверждение «В мире никогда не будет существовать по-настоящему свободной торговли, поскольку правительства больше заботятся о национальных, чем о мировых проблемах».
9. Как могли бы поставщики B2B действовать при возникновении в мире непредвиденных обстоятельств? Возможно ли создание плана действий при чрезвычайных обстоятельствах, принимая во внимание такие факторы, как глобальные экономические катастрофы и действия террористов?
10. Обсудите глобальный B2B-маркетинг и сделайте предположения по поводу того, что принесет будущее. Какую роль будут играть при этом веб-технологии и Интернет?

Посетите веб-сайт «B2B-маркетинг» по адресу www.booksites.net/wright, где можно изучить примеры, вопросы и упражнения в режиме он-лайн для данной главы.

■ Список использованной литературы

КНИГИ

- Badaracco, Joseph L. Jr. (1991) *The Knowledge Link: How Firms Compete Through Strategic Alliances*. Boston: Harvard Business School Press.
- Brandenburger, A. and Nalebuff, B. (1996) *Co-opetition*. New York: Currency/Doubleday.
- Bresnahan, T.F. (2001) «Prospects for an information technology-led productivity surge». Paper presented at the Innovation Policy and the Economy Conference, National Bureau of Economic Research, Washington, DC, 17 April.
- Child, J. and Faulkner, D. (1998) *Strategies of Co-operation: Managing Alliances, Networks and Joint Ventures*. New York: Oxford University Press.
- European Commission (1994) *The European Report on Science and Technology Indicators 1994*. Brussels: European Commission.
- Franko, L.G. (1971) *Joint Venture Survival in Multinational Corporations*. New York: Praeger.
- Hamel, G. and Prahalad, C.K. (1994) *Competing for the Future*. Boston: Harvard Business School Press.
- Kanter, R.M. (1995) *Thriving Locally in the Global Economy*. New York: Simon & Schuster.
- Lindgreen, L. (1996) *The World of B2B Marketing*. Harmondsworth: Penguin.
- Lynch, R. (2000) *Corporate Strategy*, 2nd edn. Harlow: Pearson Education.
- Mintett, S. (2002) *B2B Marketing: A Radically Different Approach for Business-to-Business Marketers*. Harlow: Pearson Education.
- Mintzberg, H., Ahlstrand, B. and Lambel, J. (1998) *Strategy Safari*. Harlow: Pearson Education.
- Morden, T. (1999) *An Introduction to Business Strategy*, 2nd edn. Maidenhead: McGraw-Hill.
- Ohmae, K. (1999) *The Borderless World*. New York: Harper.
- Porter, M.E. (1990) *The Competitive Advantage of Nations*. New York: Free Press.
- Rangan, V.K., Shapiro, B.P. and Moriarty, R.T. (1995) *Business Marketing Strategy: Concepts and Applications*. Chicago: Irwin.
- Roessner, J.D., Porter, A.L., Newman, N. and Xu, H. (1997) *1996 Indicators of Technology-Based Competitiveness of Nations, Summary Report*. Atlanta: Georgia Institute of Technology.
- Seybold, P.B. and Marshak, R.T. (1998) *Customer.com. How to Create a Profitable Business for the Internet and Beyond*. New York: Random House.
- Tennant, H.R. (2000) *Effective e-Strategies. The Themes and Strategy at Work on the Web*. Dallas: Stanbury Press.
- Turnball, P.W. (1986) *Strategies for International Industrial Marketing*. Buckingham: Croom Helm.
- World Bank (1996) *World Development Report 1996*. New York: Oxford University Press.
- Wright, R. (2001) *Marketing: Origins, Concepts, Environment*. London: Thomson.
- Yovovitch, B.G. (1995) *New Marketing Imperatives: Innovative Strategies for Today's Marketing Challenges*. Harlow: Pearson Education.
- Zeithaml, V.A. and Bitner, M.J. (1996) *Services Marketing*. New York: McGraw-Hill.
- Zemke, R. and Schaaf, D. (1989) *The Service Edge: 101 Companies that Profit from Customer Care*. New York: New American Library.

Журналы

- Achrol, R.S. and Kotler, P. (1999) «Marketing in the network economy», *Journal of Marketing*, 63 (special issue): 146–63.
- Berry, L.L. and Yadav, M.S. (1996) «Capture and communicate value in the pricing of services», *Sloan Management Review*, 37(4): 41–52.
- Dannenberg, M. and Kellner, D. (1998) «The bank of tomorrow with today's technology», *International Journal of Bank Marketing*, 16(2): 8–16.
- Day, G.S. (1981) «The product life cycle: analysis and application issues», *Journal of Marketing*, 45: 60–70.

- Harrigan, K.R. (1988) «Strategic alliances and partner asymmetries», in F.J. Contractor and P. Lorange (eds) *Cooperative Strategies in International Business*. Lexington: Lexington Press.
- Hasek, G. (1997) «Missing links: extranets act as bridge for online business relationships», *Industry Week*, 3 March: 57–60.
- Hit, M.A. and Ireland, R.D. (1985) «Corporate distinctive competencies, strategy, industry and performance», *Strategic Management Journal*, 6: 273–93.
- Kalafatis, S. (2000) «Buyer-seller relationships along channels of distribution», *Industrial Marketing Management*, 31: 215–28.
- Moriarty, R.W. and Moran, U. (1990) «Managing hybrid marketing systems», *Harvard Business Review*, November-December: 146–55.
- Naude, P., Holland, C. and Sudbury, M. (2000) «The benefits of IT-based supply chains-strategic or operational?», *Journal of Business-to-Business Marketing*, 7: 45–67.
- Pender, L. and Madden, J. (2000) «Business grapples with how to take a relationship online», *PC Week*, 28 February: 1–2.
- Pitt, L., Berthon, P. and Berthon, J. (1999) «Changing channels: the impact of the internet on distribution strategy», *Business Horizons*, 42(2): 19–34.
- Quinn, C. (1999) «How leading edge companies are marketing, selling and fulfilling over the internet», *Journal of Interactive Marketing*, 13: 39–50.
- Stewart, A. (2000) «Insider track; diverging routes to the on-line buyer's heart», *Financial Times*, 15 March.
- Swartz, B. (2000) «E-Business: new distribution models coming to a site near you», *Transportation and Distribution*, 4(2): 3–4.
- Tucker, D. and Jones, L. (2000) «Leveraging the power of the internet for optimal supplier sourcing», *International Journal of Physical Distribution and Logistics Management*, 30: 255–67

Интернет-ссылки к этой главе приведены на сайте книги «B2B-маркетинг» по адресу www.booksites.net/wright.

Предметный указатель

- ABC **см** калькуляция расходов по видам деятельности;
- Aberdeen Journals**, 35
- ABM (управление, основанное на деятельности), 336, 397-8
- Accenture**, 165
- ACNielsen Worldwide*, 149
- Aerospace Systems*, 278
- AIM (альтернативный инвестиционный рынок), 48
- Airbus Industries*, 36, 556-7
- Airspace Safety Analysis Corporation*, 278
- AK Steel Corporation*, 86
- Ameritrade*, 344
- Amway*, 278
- APEC (Азиатско-Тихоокеанское экономическое сотрудничество), 41
- APS (опережающее планирование ресурсов и времени), 337
- Arco (Atlantic Richfield Co.)*, 320
- ArvinMeritor*, 86
- ASA (Управление по рекламным нормам), 490
- ASAP (Ассоциация профессионалов стратегических альянсов), 345
- Asda*, 88, 386, 403
- ASEAN (Ассоциация государств юго-восточной Азии), 32, 41
- AT&T*, 95
- Auchan*, 86, 248, 420
- BIS (информационная система для бизнеса), 127
- Chartered Institute of Marketing*, 7
- SIM (система анализа деятельности конкурентов), 87
- CIPS (Общественный институт закупок и снабжения), 98, 256-7
- Coca-Cola*, 86
- брендинг, 276, 281
 - вызов Брэнсона, 284
 - каналы, 314
 - реклама, наносящая вред окружающей среде, 432
 - стратегическое преимущество, 242
 - упаковка, 265
- CRM (управление взаимодействием с заказчиком)
- исследования, 136-7, 511
 - каналы распространения, 296-7, 304, 355
 - несудача, 477-8
 - преимущества, 477
 - стратегическое преимущество, 249
 - схемы удержания потребителей, 507-8
- CRMP (программы управления взаимодействием с заказчиком), 259
- CRP (планирование потребности в мощностях), 337
- DMP (процесс принятия решения), 341
- DMU (единица принятия решения), 177-80, 341
- вертикальная, 180
 - горизонтальная, 181
 - групповые влияния на, 181-2
 - закупочные центры, 183-4
 - индивидуальные влияния на, 181-2
 - каналы, 301, 341
 - стратегическое планирование, 516-7
 - управление риском, 182-3
 - факторы, оказывающие влияние на, 180
- EASA (Европейский альянс по стандартам в рекламе), 491
- EDI (электронный обмен данными), 334-5
- EDLP (низкие цены каждый день), 386
- EDS (Соединенные Штаты), 130
- FMCG (ходовые товары широкого потребления), 3
- брендинг, 280-1
 - информация о, 124-5
 - мыльные оперы и, 448
- Ford Motor Company*, 126, 210, 555
- изменяющиеся рынки, 577
 - топливные элементы, 565-6
- FTC, 35
- GATT (Генеральное соглашение по таможенным тарифам и торговле), 22
- см. также** ВТО
- General Electric*, 295, 534-5, 555
- General Motors*, 13, 85, 555
- hi-tech см.* информационные технологии
- i2 Technologies*, 315

- ICC (Международная торговая палата), 75
 ICJ (Международный суд), 21
 IMC (интегрированные маркетинговые коммуникации), 484
Interbrew, 34
 IOD (*Institute of Directors*), 74
 ISBA (Ассоциация британских рекламодателей), 455
 ISO (Международная организация по стандартизации), 26-7
 IT см. информационные технологии
 ИТО (аутсорсинг информационных технологий), 338-9
 ИТ см. «Точно в срок»
 LSP (местное стратегическое партнерство), 56
 LTL (низкая загрузка автомобиля), 365
McDonald's, 51, 80, 281
Microsoft, 42, 401
 каналы, 314, 346
 рост рынка, 558, 577
 MPS (построение основного графика производства), 337
 MRO (техническое обслуживание, ремонт и эксплуатация), 573
 MRP (планирование потребности в материалах), 337, 351
 NAFTA (Северо-Американское соглашение о свободной торговле), 25, 32, 40
 OFCOM, 38-9
 OFT, 34-5
 OMS (системы управления заказами), 355
 ONS (Бюро национальной статистики), 143-4
 OPEC (организация стран-экспортеров нефти), 43-4, 402
 PBP (ценообразование по факту выполненной работы), 339-40
 PDM, 348
 PEST (макроокружение), 8-9, 128, 400, 517
 PPP (паритет покупательной способности), 51
 PR (связи с общественностью), 468
push and pull, 103, 380
 SPICC (микросреда) 8-9, 517-8
 S, восемь, 519-20
 SWOT-анализ (сильные стороны, слабые стороны, возможности, риски), 522-4
 ТВС (закупочный центр), 183
 TMS (система управления транспортом), 337, 355, 364-5
 TPS (система планирования и диспетчеризации транспортных перевозок), 364
 TQM (комплексное управление качеством), 336
 USP см. уникальное торговое предложение
 Автомобильная ассоциация см. транспортные средства
 Ассоциация по проведению маркетинговых исследований, 161-3
 агентства, специализирующиеся на проведении маркетингового исследования 161-3
 агентства/агенты
 исследовательские, 142-50
 неправительственные, 60
 по распространению, 313
 по сбору информации, 128-9, 132
 рекламные, 455
 см. также независимые контролирующие агентства
 специализированные маркетинговые исследования, 161-3
 агентство по стандартам продовольственных товаров, 36
 администрация
 интеграция, 326
 продажи, 481-2
 услуги, 246
 активный пользователь, 213
 альтернативные издержки, 533
 альянсы, 345-6
 амбиции, 220
 анализ силовых полей, 524
 анализ ситуации, стратегической 516-26
 анализ данных 522-5
 внешняя среда 517-8
 внутренняя среда 518-9
 сбор и классификация данных 517-22
 Андерсен, 430
 апелляционный суд, 34, 406
 аренда, см. лизинг и аренда
 Ассоциация британских рекламодателей, 455
 Ассоциация грузоперевозчиков, 363
 Ассоциация издателей периодики, 452-3
 Ассоциация маркетинга по электронной почте, 463
 Ассоциация потребителей, 389
 Ассоциация производителей электротехники, 77
 Ассоциация профессионалов стратегических альянсов, 345
 Ассоциация рекламы, 455
 аудит, рынок, 525-6
 аудиторский комитет, 174
 аукционы, 419
 аутсорсинг бизнес-процессов (BPO) см. аутсорсинг

- аутсорсинг, 55, 338-40
 - государственный сектор, 341
 - преимущества, 342
 - процесс маркетинга, 341
 - работа по контракту на выполнение определенного типа работы, 339-40
- бартерные отношения, 315-6
- безопасность исследований 166
- бенчмаркинг, 258-9, 328-9
- биологические технологии, 564
- биотехнологии, 564
- благоприятные рынки, 100
- благотворительные организации, 7, 59, 60-1
 - Комиссия по делам благотворительных организаций, 59, 174
 - Фонд благотворительной помощи, 61
- брендинг корпоративной группы, 278-9
- брендинг/бренд, 275
 - авторские права, 276
 - альянсы, 285
 - знание, 276-7
 - использование марок торговых сетей, 280
 - корпоративный, 276-8
 - менеджмент, 11
 - определение, 276
 - перечисление терминов, 276-7
 - пиратство, 277
 - поглощение, 277
 - преимущества, 281-3
 - супербренд, 278-9
 - торговая марка, 276
 - торговое имя, 276
 - упаковка, 285-90
 - ценность, 276
 - ценообразование, 323
- брокеры, 305-6
- будущее маркетинга, 553-62
 - сильные стороны бизнеса, 553-7
 - сложности, 557-9
 - см. также* окружение
- бум, 101
- бюджет, 139
- бюрократия, 25
- B2B *см.* производственный
- B2C (потребительский) маркетинг, 2-3, 4-5
 - брендинг, 280-1
 - добавленная стоимость, 261-2
 - изменяющиеся рынки, 569-70
 - маркетинговые исследования, вторичные, 140-1
 - определение, 4
 - процесс проведения маркетинговых исследований, 159-60
 - рынки и спрос, 108-9
 - упаковка, 285-6
 - ценообразование, 373-82
 - эластичность, 407-9
 - перечисление, 421
 - уникальное торговое предложение, 265-6
 - валовой внутренний продукт *см.* ВВП
 - валовой национальный продукт, 11, 237, 256
 - ВВП (валовой внутренний продукт), 11, 98
 - государственные затраты как процент от, 33, 51
 - рост, 78
 - снижение, 108
 - услуги, 206-7
 - Венгрия, 23, 28, 29, 558
 - вертикальная интеграция 45, 322-3, 325
 - вертикальное принятие решений 180
 - вертикальные рынки 45, 573
 - вертикальный спрос 104
 - взгляды, общие, 346
 - взятничество, 175
 - видеоконференц-связь 153, 157-8
 - влиятельные группы/группы, объединенные общими интересами, 23, 73, 560
 - гармонизация законодательства, 22-3
 - внедрение, планирование, 499, 501
 - внедрение, стратегическое, 498, 499-501
 - внешние источники *см.* агентства
 - внешний бенчмаркинг; 329
 - внешняя информация, маркетинговая, 142
 - внешняя цепочка приращения стоимости, 330-8
 - ECR (эффективная реакция потребителя), 332-3
 - создание, 331
 - спрос и предложение, 332
 - техники, 331-2
 - управление, 330
 - ВНП (валовой национальный продукт), 11, 237, 256
 - внутренние источники, вторичные исследования, 140
 - внутренние коммуникации, 436-7
 - внутренние процессы, 86
 - внутренний бенчмаркинг; 329
 - внутренняя среда и анализ стратегической ситуации, 517-22
 - внутренняя цепочка приращения стоимости, 328
 - бенчмаркинг, 134
 - водород как топливо, 565-6

- воспринимаемый риск, 182-3
- Восточная и Центральная Европа, 23, 29
 - будущее членство в ЕС, 28, 558
- враждебные рынки, 100
- время, 533
 - исследование, 166
 - концепции, 82
 - обработка заказа, 354
 - тактический план, 543
 - ценообразование на основе, 381
- Всемирная биржа розничной торговли 86, 248, 420
- Всемирная организация интеллектуальной собственности (ВОИС) 22
- Всемирная торговая организация 22, 148
- Всемирный банк 25, 40, 60, 148
- вспомогательные товары, 245-6, 247
- ВТО см. Всемирная торговая организация
- вторичное исследование, маркетинговое 140-9
 - внешние ресурсы 142-50
 - внутренние ресурсы 141-2
 - информационные технологии и Интернет 141
- выставки, 302-3, 464-5
- Вьетнам 41, 70
- газеты см. печать
- газовые компании, 33, 215
- гарантированное место сбыта, 298
- гармония стратегического планирования, 498
- генеральное соглашение по таможенным тарифам и торговле см. ГАТТ
- генетика, 559, 566
- географическая сегментация, 204-5
- Германия, 27, 126
 - каналы, 324
 - международная торговля, 14-5
 - население, 558
 - объединение, 29
 - рыночное окружение, 11, 24, 48
 - факторы окружающей среды, 98
 - экономическая система, 29
- гибкий/гибкость
 - производство, 565
 - сообщение, 429
 - ценообразование, 389-90
- гибкость сообщения, 429
- глобальные организации, 147, 419, 455, 558
 - каналы, 314-5
 - рыночное окружение, 24
 - см. также Организация Объединенных Наций
 - факторы окружающей среды, 69-71
- глобальные рынки, 40-1, 99, 555-6
 - конкуренция, 93-4, 388
 - список мировых компаний см. 500 компаний из списка журнала *Fortune*
- горизонтальная интеграция, 323-4
- горизонтальное принятие решений, 181
- горизонтальный спрос, 104
- господствующая интеграция, 326
- гостеприимность, корпоративная, 471
- государственная регуляция, 79
- государственно-частная финансовая инициатива, 151
- государственный сектор/правительство, 49-50
- группы лиц, давших согласие на участие в опросе, маркетинговые исследования, 157-8
- группы, 181, 218
 - влиятельные, 23, 73, 560
 - групповое мышление, 218-9
 - группы, объединенные общими интересами, см. влиятельные группы
- двойное ценообразование, 388
- демографическая сегментация, 201
- детали (компоненты), 211
- децентрализованное совершение покупок, 176
- диверсификация, 531, 532, 537
- дизинтермедиация, 310-11
- динамический рынок и конкуренция, 91-9
- динамическое окружение, 99, 497
- динамическое ценообразование, 390
- дискриминационное ценообразование, 387-8
- дифференциальное ценообразование, 387-8
- добавленная стоимость, 261
 - базовый продукт, 262
 - дополнительная, 263-4
 - определение приоритетов, 265
 - первичная, 262-3
- добровольная интеграция 325
- долги, безнадежные, 399
- долгосрочное стратегическое ценообразование, 392-3
- Дом компаний, 145-6
- дороги 205, 362-4
- доставка см. транспорт и доставка
- Европейская комиссия по конкуренции, 43, 95, 406
- Европейский альянс по стандартам в рекламе, 491
- ЕС (Европейский союз) и Европа, 148
 - валюта (евро), 79
 - Европейская комиссия, 12, 21, 76, 320, 491
 - Европейский банк, 72

- Европейский международный суд по правам человека, 21, 70
- Европейский парламент, 20, 76
 - Европейский суд, 20, 71
 - Совет Европейского союза, 20
 - Европейская конвенция об основных правах человека, 19
 - торговые разногласия с США, 23
- естественная монополия, 44
- жизненные циклы, 107, 114
- жизнеспособность сегментации 197
- задачи организации 219
 - этическая и моральная перспектива 198-9
- ЖЦТ (жизненный цикл товара), 107, 391-2
- загрязнение (Киотский протокол), 21
- Закон о конкуренции, 95
- Закон о защите информации, 146-7
- законодательство *см.* законы и законодательство
- законы и законодательство, 146-7, 178, 560
- гармонизация, 18-25
 - генетика, 566
 - жизнеспособность сегментации, 197
 - международное, нарушение, 71-2
 - промоушен, 489-90
- занижение уровня цен, рассчитанное на вытеснение конкурентов, 399
- защита информации, 36, 146-7
- защита от стороннего мнения, 219
- Зоны свободной торговли американских государств (ГТАА), 40-1
- см. также* NAFTA
- идентификационный номер транспортного средства 4
- идея
- методы генерации, 270-1
 - продукт как, 238
- изменяющиеся рынки, 553-79
- см. также* будущее; технологии
 - способность планировать, 499
 - среда планирования, 496-7
- имидж, как фактор, влияющий на поведение покупателя 219
- индивидуальные факторы, оказывающие влияние на единицу принятия решения, 181-2
- индивидуальный покупатель, 219-20
- Индия
- аренда аэропортов, 242
 - индуизм, 81-2
 - культура, 82
 - покупка военных самолетов, 53
 - реклама на Гималаях, 432
 - сегментация, 208
 - факторы окружающей среды, 82, 94
- Индонезия, 212, 556, 558
- рыночное окружение, 32, 41
- инновации, 114, 274, 477, 534
- см. также* новые продукты
- интеграция коммуникаций, стратегическая, 432
- интегрированные маркетинговые коммуникации, 484-5
- интеллектуальные факторы, оказывающие влияние на покупки, 220-1
- интервью, маркетинговые исследования, 158
- Интернет *см.* информационные технологии
- инфляция, 78
- информационная система для бизнеса, 125
- информационные технологии, Интернет и веб, 141, 410-2
- внедрение, 17
 - избыток, 126
 - сайты аукционов, 248
 - «макулатура» и спам, 461
 - база данных о компонентах, 245
 - база данных о потребителях/маркетинговых данных, 135, 299, 462
- прекращение деятельности компаний, 205
- принятие решений, 177, 180-1
- факторы окружающей среды, 74-5, 84
- электронная коммерческая деятельность, 252- 3
- влиятельные группы, 560
- закупки в государственном секторе, 53
- обработка заказов, 355
- отслеживание, 572
- складское хранение, 360-1
- см. также* компьютеры
- стратегическое планирование, 392
- темп, 15-6
- транспорт, 362-3, 364
- ценообразование, 388, 389, 392-3, 411-3
- информация, 120
- избыток, 126
 - как сила, 120
 - конкурентное преимущество, 120-1
 - процесс сбора, 127
 - развивающиеся рынки, 121-3
 - ценообразование, 388-9
 - исследования, 127-8
 - информационные технологии, 141, 143-6, 153-4, 159-60
 - на тактическом уровне, 123
 - поиск и принятие решений, 185
 - риски, 183

- см. также* информационные технологии; знания; MIS
 инфраструктура, 205
 исследование 127-8
 и развитие 274
 IT, информационные технологии 141, 159-60
 см. также маркетинговые исследования
 исследование международных рынков, 163-5
 кабинетные исследования *см.* вторичные исследования
 калькуляция расходов по видам деятельности (ABC), 335-6, 397
 кампания по промоушену, 446, 483
 каналы распространения, 295-598
 выбор стратегического канала, 316-9
 дизинтермедиация, 310-1
 Интернет в логистической цепочке, 312
 реинтермедиация, 312-3
 см. также прямое распространение; не прямое распространение; физическое распространение
 каналы, управление, 295-368
 конфликты и дезинтермедиация, 311-2
 поставки *см.* отношения в логистической цепи
 см. также управление логистикой
 стратегические альтернативы *см.* каналы распространения
 канбан, 350
 капитализм как доминирующая концепция, 31
 картели, 43
 ОПЕК, 43-4
 качественные маркетинговые исследования, 156-7
 качество
 комплексное управление качеством, 336
 программы, 255-6
 сигналы, 258
 кванго (квазиавтономные неправительственные организации), 52
 квоты на импорт, 25
 Киотский протокол, 21
 Китай, 81
 бренды, 278
 в ВТО, 12
 культура, 81
 международная торговая статистика, 15
 Международный уголовный суд, отказ признать, 71
 мотоциклы в, 531-2
 Олимпийские игры, 277, 243, 471
 подавление профсоюзов, 74
 сегментация, 208
 сектор услуг, 206
 сильные стороны и развитие бизнеса, 554-5, 558
 факторы окружающей среды, культура, 81
 экономическая система, 29
 классификация ACORN, 161
 классификация, рынок, 38-60
 глобальный, 40-1
 национальный и региональный, 39-40
 см. также типы в торговле
 клиент/ы
 Management Assessment Tool, 511
 база данных, 299
 большие количества, 388
 ожидания, 297
 перечни (информационные технологии), 460
 потенциал спроса, 111-3
 программы управления взаимодействием, 259
 ценообразование, регулируемое, 418
 рынки, 96
 анализ, 97
 внешнее окружение, 99-100
 глобальные, 99
 типы, 97
 маркетинг отношений, 135-6
 новый продукт, 268-9
 схемы удержания, 507-10
 точка зрения, 536
 управление взаимодействием *см.* CRM
 управление заказами (COM), 355
 ценообразование, 400-1, 417
 когнитивный стиль как фактор, касающийся индивидуального покупателя, 220
 количественные маркетинговые исследования, 156
 колониализм, 23
 Комиссия по вопросам информации, 147
 Комиссия по вопросам статистики 147
 Комиссия по игровому бизнесу Великобритании, 146
 Комиссия по конкуренции, 95, 146, 406
 Комитет по исследованию аудитории эфирных СМИ, 449
 коммерческие предприятия *см.* частный сектор
 коммунизм, 29
 коммуникации, стратегические, 425-92
 «под чертой», 459-63
 заказываемые *см.* медиа
 формы, 427-8
 маркетинговые, 438-71
 методы промоушена, 442-5

- см. также* реклама; точки продажи
 - роль, 426-7
 - цели, 445
 - см. также* корпоративные/связанные с товаром; личные продажи
- компетенция, основная, 92
- комплексное управление качеством, 336
- комплексные маркетинговые исследования, 155-6
- компьютеры, 205
 - детали, 240
 - компьютеризированный дизайн (CAD), 288
 - см. также* информационные технологии
 - чипы *см. Intel*
- конечный потребитель, 179
- конкуренция/конкурентное
 - несовершенная, 90
 - преимущество, 230-1, 511-3
 - расходы, 512
 - стратегическое планирование, 510-5, 532-4
- между странами, 557
- мировая, 93-4
- несовершенная, 47
- факторы, влияющие на организационное по-
ведение, 87-93
 - SIM, 87
 - динамический рынок, 91-3
 - интенсивность конкуренции, 90
 - конкурентное преимущество, 91-3
 - мировые, 93-4
 - полномочия правительства и, 94-5
- знание конкурента, 87-8
- лидеры рынка и их последователи, 88-90
- консолидация и брендинг, 284
- консультант, 178
- консультанты, 149-50, 178
- консультации между отделами, 131-2
- контракт, транспорт, 364
- контрактная интеграция, 324-5
- контролируемая монополия, 402
 - OFCOM, OFWAT, OFTEL, OFGAS, 38, 44, 402
- контроль, 546-7
- конференции, 464
- концепция «ДАГМАР», 446-7
- концепция, 31, 238
 - тестирование, 272
- координация информации, 131
- корпоративная стратегия бренда, 277-9
- корпоративные цели, 527-8
- корпоративные/связанные с товаром коммуникации,
стратегические, 428
- корпоративный уровень планирования, 505
- коррупция, 54
- косвенные расходы, 396
- Коста-Рика, 74
- краткосрочное тактическое ценообразование 393-4
- креативность *см. инновации*
- кризис-менеджмент, 548
- крупные предприятия, 209-10
 - список крупнейших десяти, 210, 555
- Латвия, 28, 29, 558
- Латинская Америка
 - кредит, 309
 - культура, 82
 - подавление профсоюзов, 74
 - рыночное окружение, 40
 - стратегическое преимущество, 548-9
- лизинг и аренда, 241-2
- средства производства, 343
- транспорт, 364
- ценообразование, 417-8
- лица, занимающиеся сбором коммерческой инфор-
мации, 149
- лицензирование, 242
- личная встреча, 302
- личные маркетинговые опросы, 154
- личные продажи, 472-8
 - выставки и спонсорство, 482
 - исследование рынка, 257-60
 - менеджер, продажи, 479
 - построение отношений с покупателем, 474-5
 - представитель покупателя, 474
 - продавцы на основе ценностей, 475-6
 - реклама, 482
 - роль продавца, 473-4
 - стратегии, 479
 - управление, 477
 - цели, 479
- лоббирование, 75-6
- логотип пищевой промышленности, 103
- лояльность, клиентов, 137, 471
- люди, 9, 521
 - см. также* торговый персонал
- макросегментация, 202-3
- географическая, 204-5
- промышленных и/или потребительских рынков,
203-4
- маркетинг на основе баз данных, 135
- маркетинг с разрешения, 154
- маркетинг
 - инструмент, ценообразование как, 380

- как философия, 7-8
- определение, 6-7
- планирование, 505-6
- процесс контроля, 544-5
- расходы, 394-7
- см. также* формула маркетинга
- стратегия, 8
- услуги, 298
- массовые рынки, 555
 - см. также* глобальные рынки
- матрица 3 x 3, 227-8
- матрица Ансоффа, 530-1
- МВФ (Международный валютный фонд), 24, 148
- медиа
 - OFCOM, 38-9
 - личные, 435
 - не связанные с человеком *см.* медиамикс
 - пользователь, 213
 - см. также* информационные технологии
 - сообщения, 434
- медиамикс (заказываемые коммуникации), 448-59
 - информационные технологии, Интернет и веб, 456-7
- Международная ассоциация франчайзинга, 413
- Международная организация взаимной торговли, 316, 420
- Международная организация по стандартизации, 26-7
- Международная рекламная ассоциация, 455
- международная система *см.* глобальные рынки
- международная стандартизация, 26-7
- Международная торговая палата, 75
- международные организации *см.* глобальные организации
- Международный валютный фонд, 24
- Международный торговый центр, 22
- Мексика, 14, 25
 - NAFTA, 13, 25, 32
- менеджмент
 - выбор поставщика, 175-6
 - консультанты, 164-5
 - определение маркетинга, 7
 - роль маркетинга в бизнесе, 7
 - технологии, 84
 - услуги, 247
- мерчандайзинг *см.* точка продажи; розничная торговля
- местное стратегическое партнерство, 56
- место
 - в формуле маркетинга, 9
 - продукт как, 238-9
 - см. также* каналы распространения
 - стратегическое планирование, 520
- местонахождение, 357, 431
- миграция компаний, 238
- микрорукоежение *см.* SPICC
- микросегментация, 202, 212-5
 - групповой покупатель, 217-9
 - индивидуальный покупатель, 219-21
 - организационное покупательское поведение, 212-5
 - ситуация покупки, 216-7
- мир *см.* глобальный; Международный
- мировое законодательство, гармонизация, 18-25
- модель иерархии воздействия «АИДА», 444-5
- модель иерархии воздействия, 444-5
- модель окружающей среды, 8-9
- мониторинг
 - рыночные исследования, 259-60
- монополия/монополия, 41-2, 44, 87
 - комиссия по монополиям и слияниям, 34
 - монополистическая конкуренция, 402-3
 - см. также* контролируемая монополия
- мораль/этика, 172-5
- мотоциклы, 531-2
- мультинациональные компании, 278
- мышление, уровни, 220-1
- наблюдение, 150-2
- наименее развитые страны, 75
 - см. также* Африка; Азия; Латинская Америка
- накладные расходы, 397
- налог, 108, 130
- нанотехнологии, 554-5
- настоящий пользователь, 213
- национальная издательская группа, 144
- национальное и местное правительство *см.* государственный сектор
- Национальное управление статистики, 78, 97
- Национальный совет потребителей, 52
- неактивный пользователь, 213
- неправительственные организации, 60
- независимые контролирующие агентства, 72
- некоммерческий сектор, 59-64
 - неправительственные агентства, 47, 52
- необходимое количество, ценообразование на основе, 381-2
- неосозаемый продукт *см.* услуги
- неправительственные агентства, 47, 52
- непреднамеренные стратегические коммуникации 431-2

- непредсказуемость в стратегическом планировании 497-8
- непрерывное возобновление запасов *см.* CRP
- непрямые каналы распространения, 304
- агенты, 306
 - брокеры, 305-6
 - в сочетании с прямыми, 313-4
 - оптовые продавцы, 307
 - поставщик, 305
 - цепи, длинные и короткие, 304-5
- несовершенная конкуренция, 47, 403
- неуязвимость, иллюзия, 218
- нефинансовый контроль, 547
- неформальные маркетинговые исследования, 272
- нефть и нефтяные компании, 43, 210
- ОПЕС*, 43, 110
 - бензиновая блокада, 13
 - задержка платежей, 215
 - слияния, 320
 - спрос и эмбарго, 110
- неэластичный спрос, 105
- нишевые рынки, 197
- новая технология, *см. также* информационные технологии
- новые отрасли, 107
- новые потребители, 387-8, 398-9
- новые продукты, 268-9, 531-2
- внешние потребители, 269, 270
 - внутренние потребители, 269
 - культура, 270
 - определение, 268-9
 - передовые технологии, 564-5
 - потребность в, 274
 - разработка, 269-72
 - см. также* инновации
 - эффективные методы, 271
- оборудование, технологическое, 240
- обработка заказов, 353-6
- образ жизни, 201, 220
- обучение, 398, 535
- Общественный институт закупок и снабжения (*Chartered Institute of Purchasing and Supply*), 98, 256, 257
- Организация Объединенных Наций 22, 148
- гармонизация законодательства 22
 - Комиссия по праву международной торговли (ЮНСИТРАЛ) 70
 - Конференция ООН по торговле и развитию (ЮНКТАД) 75
 - Международный торговый центр (МТЦ) 22
 - Международный уголовный суд 71
 - обязательный конкурентный тендер, 55
 - ограниченная рациональность, 542
 - олигополия/олигопсония, 45, 87, 320
 - омбудсмен, 38
 - операционный
 - прозрачные операции, 62-3
 - стиль и коммуникации, 431
 - эффективность, 500-1
 - опережающее планирование ресурсов и времени (APS), 337
 - опросы, маркетинговые исследования, 152-5
 - оптимальная покупательская ценность, 54-5
 - оптовики 307-8
 - оптовые продавцы с полным комплексом услуг, 307
 - оптовые торговцы 307-8
 - оптовый торговец 98
 - опто-электроника, 564
 - организация арабских стран-экспортеров нефти, 110-11
 - организация стран-экспортеров нефти *см.* ОПЕС
 - основная компетенция, 92
 - особое внимание 298
 - осязаемый товар *см.* товары
 - ответственность, распределение 543
 - отношения в логистической цепочке, 322-47
 - охват, стратегический канал, 316
 - оценка после покупки, 187
 - паблисити, 469-70
 - см. также* реклама; медиа
 - патенты, 566
 - первичная добавленная стоимость, 262-3
 - первичные исследования, маркетинговые, 139, 150-9
 - наблюдение, 150-2
 - см. также* опросы
 - экспериментальные, 150
 - переговоры, 84
 - передовые технологии, 564-6
 - переуступка прав на взыскание долгов, 399-400
 - перспектива развития бизнеса, 535-6
 - печатные средства массовой информации (газеты/журналы), 450-2
 - пиратство, бренд, 277
 - планирование в непредвиденных обстоятельствах, 503
 - планирование потребности в материалах, 337, 351
 - планирование ресурсов предприятия, 351
 - планирование, 8
 - опережающее планирование ресурсов и времени (APS), 337

- плановая экономика, 29-30
 потребность в материалах, 337, 351
 производственные ресурсы, 337
 ресурсы предприятия, 351
см. также стратегическое планирование
 требования к мощности, 337
 поведение, 64-5
см. также факторы в конкуренция
 повседневный спрос, товары, 248-9
 повторная переработка 560
 повторная покупка 188-9
 поддержание связей с несколькими поставщиками, 176-7
 поддержание связей с несколькими поставщиками, 243
 позиционирование на основе доступа, 500
 позиционирование на основе необходимости, 500
 позиционирование, 229-30, 500
 позиционирование, основанное на различии, 500
 покупатель, совершающий одноразовые покупки, 214
 покупатель, совершающий повторную покупку 214-5
 покупки *см.* совершение покупок поставщика
 политика/политические факторы, 69-70
 политические/экономические/социальные/технические *см.* PEST
 пользователи продукции 211
см. также совершение покупки
 пользователь в прошлом, 213
 пользователь нескольких источников, 213-4
 построение основного графика производства (MPS), 337
 потенциал спроса в стране, 111-2
 потенциальный спрос, рынок, 111-4
 потребительские товары, 241
см. также потребители; ходовые товары широкого потребления
 потребительский маркетинг *см.* B2C
 почта, 153, 303
 права человека, 21
Human Rights Watch, 561
 права, человека 21, 561
 правило Парето 80/20, 131
 практические последствия планирования, 504-5
 предложение контрактов, 54
 преднамеренные стратегические коммуникации, 431-2
 предписывающее планирование, 502-4
 предпочтительный статус покупателя, 183
 предсказуемость стратегического планирования, 498
 пресса, 35
 привлекательность, рынка, 223-4, 226, 534-5
 принцип взаимности
 бартер 315-6
 дистрибуция 314
 покупка 214
 принятие решений, 170
 лицо, осуществляющее принятие решения, 179
 приобретения *см.* слияния
 приоритеты добавленной стоимости, 265
 продажи
 в государственном секторе 49
 в частном секторе 49
 и Интернет 569-75
 по или ниже себестоимости 398-9
 прогнозирование 166-4
 продажи и возвратный лизинг 343
 см. также личные продажи, поставщики, поставка, уникальное торговое предложение
 продукт по индивидуальному заказу, 253-4
 продукт
 ассортимент, ценообразование по всему, 374
 в формуле маркетинга, 9
 жизненный цикл, 107, 391-2
 заменитель, 91
 определение, 238-9
 см. также корпоративный/связанный с продуктом; товары; новые продукты
 продукты под марками торговых сетей, 280
 проект расшифровки гено типа человека, 566
 производный спрос, 102-4
 производственный маркетинг, 2-5
 определение, 2-4
 причины, 67
 см. также изменяющиеся рынки; каналы; коммуникации; конкуренция; принятие решений; факторы окружающей среды; рыночное окружение; ценообразование; исследования; сегментация; стратегическое преимущество; стратегическое планирование
 производство *см.* промышленность
 промышленность/производство, 207-8
 проникновение, рынок, 551
 профессиональные отраслевые ассоциации, 149
 профсоюзы 73-4
 прямая почтовая рассылка, 153, 459-60
 прямой маркетинг, 260, 460
 прямой отклик, 460
 прямые расходы, 397
 психографическая сегментация, 201

- психологическое ценообразование, 148
- радио, 455
- развитие, рынок/продукт, 531, 532, 537
- расходы
- коммуникации, стратегические, 477-8
 - конкурентное преимущество и, 511-2
 - косвенные, 396
 - на маркетинг, 394
 - на содержание оборудования и административные, 137
 - накладные, 396
 - переменные, 395
 - постоянные, 394-5
 - прямые, 395-6
 - связанные со сменой поставщика и принятием решения, 190-1
 - смешанные, 395
 - управление взаимодействием с заказчиком, 136
 - ценообразование методом «издержки плюс фиксированная прибыль», 415
 - центры прибыли, 396
- расширение бренда, 283
- рациональность, ограниченная, 542
- регулятивные органы свободного рынка 33-6
- регуляторы свободного рынка, 33-6
- реклама на странице-вкладыше, 460
- реклама, 447
- наносщая вред окружающей среде, 432
 - прямой маркетинг и отклик, 460
 - см. также* медиамикс
 - цели, 447-8
- ресурсы
- жизнеспособность сегментации 197-8
 - затраты и принятие решения 190
- риск 533
- Россия 15, 41
- факторы окружающей среды 82, 94
- рост рынков, 11
- антиконкурентное законодательство, 14
 - пример международной торговой статистики, 14-5
 - технологии, темп развития, 15-8
 - правительства, роль, 12-3
- рынки покупателя, 573
- рыночное окружение, 1-68
- см. также* корпоративный; потребительский;
- характеристика рынков; формы в торговле; рост рынков
- модель, 8-9
 - определения, 1-10
 - менеджер, роль, 10
- свободная конкуренция, 46-7
- Северная Америка,
- система промышленной классификации, 204
 - см. также* Канада; NAFTA; Соединенные Штаты
- сегментация, 193-7, 200
- причины для, 193-4
- сезонность 381
- сектор отрасли 206-7
- см.* производственный, некоммерческий, частный сектор, государственный сектор, услуги
- сельское хозяйство, 206, 208
- система аналитического обслуживания статистической информации, 16
- система управления инвестициями для наименее развитых стран, 75
- системное ценообразование, 390
- складское хозяйство, 356-7
- затраты 357-8
 - месторасположение 357
 - система управления складами (WMS) 360-1
 - система, выбор складирования 358
 - децентрализованная система, 359
 - централизованная система, 359
- скорость 381
- слияния и приобретения, 343-4
- сложность принятия решения о покупке (BDD), 188-93
- см. также* законы; PEST
- совершенная конкуренция, 46-7
- совместная работа над инновациями 274
- совмещенный спрос, 105
- современные материалы, 566
- сопутствующие товары, 245-6, 247
- сосредоточенность местоположения отраслей, 205
- социальная политика, 57
- социальные риски 183
- спам 461
- спрос, 101
- вертикальный, 104
 - горизонтальный, 104
 - измерение, 104, 109
 - неустойчивый, 105-6
 - на новые и улучшенные продукты, 106
 - неэластичный, 105
 - потенциал, 111-4
 - прогнозирование, 110
 - производный, 102
 - совмещенный, 105

- тенденции и изменения, 106-7
- управление, 101-2
- сравнительное преимущество, 93-4
- средства производства, 240-1
 - лизинг и аренда, 241
 - лицензирование, 242
- стабильная среда 99
- стандартизация 26-7
- стандартная промышленная классификация (SIC) 203-4
- «сторожа», 179
- страны «большой семерки» и «большой восьмерки», 24
- страны «группы 15» и «группы 22», 24
- стратегическая сегментация 232
 - см. также* сегментация
- стратегические вопросы в маркетинговых исследованиях 165-6
- стратегические изменения и планирование 506
- стратегические коммуникации, *см.* коммуникации,
- стратегические
- стратегические варианты и информационные технологии 575-8
- стратегические подходы *см.* изменяющиеся рынки
- стратегические факторы, определяющие цену 382-407
- стратегический бенчмаркинг 329
- стратегическое планирование в период турбулентности 497-8
- стратегическое мышление 495-501
- стратегическое планирование 494-551
- стресс от избытка информации 126-7
- супербренд 278-9
- супермаркет *см.* розничная торговля
- сырье, 244
 - см. также* поставщики
- Таиланд, 71, 82, 206
- тактические изменения и планирование, 506
- тактические цели, 542
- тактический маркетинг, 510, 541
- тактический уровень, информация на, 123
- тактическое принятие решений, 119-26
- телемаркетинг, 460-1
- телефон, 153
- тендер, 55, 186
- терроризм, мировой, 553, 556, 560-1
- тестирование
 - концепция, 272
 - рынок, 273
- техническое обслуживание, 247
- технологии и изменяющиеся рынки, 563-79
- товары и стратегическое преимущество, 237-57
 - брендинг/бренд, 275-6, 279
 - вспомогательные, 245-6
 - маркетинговые подходы, 250
 - материалы и детали, входящие в, 243-5
 - определения, 238-9
 - отличия от услуг, 256-7
 - по индивидуальному заказу, 253-4
 - повседневного спроса, 248-9
 - подход к маркетингу, 257-8
 - поиска, 249
 - сбалансированный портфель товаров, 257
 - сектора покупок, 250-2
 - см. также* продукт
 - сопутствующие, 247
 - стандартизированные, 253
 - стоимость, 252
 - сырьевые, 244
 - требуемые преимущества для покупателя, 254-5
- товары повседневного спроса, 245
- товары-заменители 91
- торговля
 - торговые соглашения и блоки 27-8
 - см. также* Евросоюз; *NAFTA*
 - ассоциации 74
 - выставки 302-3, 464-5
- торговые соглашения, целью которых является устранение барьеров, 25-6
- «точно в срок», 335, 349-50, 351
 - стратегическое преимущество, 352
- точность, 166, 354
- транспорт и поставка, 361-5
 - FedEx*, 354-5
 - системы управления транспортными средствами (*TMS*) 337, 355, 364-5
 - см. также* воздушный транспорт; дорожный транспорт; транспортные средства
- транспортные средства (преимущественно, автомобили)
- трансфертное ценообразование 413
- туризм, 45
- уникальное торговое предложение 99, 265-6
- упаковка, 285-90
- Управление гражданской авиации, 146, 405-6
- Управление добросовестной конкуренции *см.* OFT
- управление логистикой, 347-66
 - обратная логистика, 347
 - см. также* физическое распространение
- управление отношениями в рамках логистической

- цепочки 366
- управление по категориям, 336
- управление по коммерческим вопросам в правительстве, 209
- управление по рекламным нормам, 490
- уровень ответственности как фактор, касающийся индивидуального покупателя, 220
- уровень сервиса, ценообразование на основе, 381
- установление высоких цен, 387
- установление высокой цены по сравнению с нормой, 387-80
- факторы окружающей среды, 69-116
 - см. также* спрос; факторы в конкуренция; факторы макроокружения; рынки в клиенты
- фиксированная цена, 371
- финансы/финансовый
 - бюджетирование, 139
 - государственные расходы, 33, 243
 - контроль, 546
 - перспективы, 535-6
 - продажи, 479-80
 - см. также* банки; расходы; платеж; фондовые биржи
- управление по финансовому регулированию и надзору, 36, 61
- цели
 - корпоративные, 528
 - маркетинговые, 528-32
 - GAP-анализ, 529-30
 - закрытые и открытые, 529
 - оценка спроса и прогнозирование продаж, 529
- ценообразование на основе открытых торгов, 417-8
- ценообразование на основе текущего уровня цен, 415
- ценообразование по принципу безубыточности, 415
- ценообразование, 371-424
 - государственный сектор, 383-4, 403
 - дифференциальное, 387
 - конкурентное, 388, 390, 403
 - методом «издержки плюс фиксированная прибыль», 415
 - на основе текущего уровня цен, 416
 - по факту выполненной работы, 338-9
 - позиционирование продукта, 373
- централизованные покупки, 176
- цепочка ценности 327-38
 - другие ресурсы *см.* APS; CRM; CRP; MES; MPS; MRP; TMS; TQM; WMS
 - и конкурентное преимущество 513
 - см. также* внешняя цепочка ценности; внутренняя цепочка ценности
 - частная финансовая инициатива, 554
 - частно-государственное партнерство, 55-6
 - частный сектор, 47-9
 - ЭВОС (электронное выставление и оплата счетов), 250
 - эго-риски, 183
 - экономические системы, 28-38
 - плановая экономика, 29-30
 - рыночная экономика, 30-2
 - экспериментальные маркетинговые исследования, 150
 - экстранет, 335
 - эластичность, цены, 406-8
 - электронная коммерция, 303-4, 578
 - см. также* информационные технологии
 - электронная почта *см.* информационные технологии
 - электронный/ика, 565
 - выставление и оплата счетов, 250
 - эмоции, 220-1
 - эффективность
 - показатели, ожидаемая, 259
 - эффективные методы работы, 269-70
 - Юго-Восточная Азия 71
 - международная торговля 15
 - рыночная среда 32
 - Южная Корея
 - каналы 344
 - международная торговля 15
 - репрессии в отношении членов профсоюзов

