

Е.Н. Голубкова
И.П. Широченская



ДЕЛОВЫЕ СИТУАЦИИ В МАРКЕТИНГЕ

33 КЕЙСА



**Е.Н. Голубкова
И.П. Широченская**

**Деловые ситуации
в маркетинге
33 кейса**



**Москва
«Дело и Сервис»
2009**

УДК 339.1(076.1)

ББК 65.291.3

Г62

Голубкова, Евгения Никитична

Деловые ситуации в маркетинге: 33 кейса / Е.Н. Голубкова, И.П. Широоченская. – М.: Дело и Сервис, 2009. – 352 с.

ISBN 978-5-8018-0393-7

Книга «Деловые ситуации в маркетинге» представляет собой сборник, состоящий из тридцати трех деловых ситуаций, или как их чаще всего называют, «кейсов».

В нее вошли кейсы, отражающие как западную, так и российскую действительность. Авторы ставили своей целью собрать материал, который представлял бы маркетинг во всем многообразии не только по тематике, но и «происхождению».

Данная книга будет полезна широкому кругу профессионалов: преподавателям маркетинга бизнес-школ и вузов, аспирантам, студентам, а также маркетологам-практикам – руководителям компаний и менеджерам отделов маркетинга.

УДК 339.1(076.1)

ББК 65.291.3

ISBN 978-5-8018-0393-7

© Издательство «Дело и Сервис», 2009

© Голубкова Е.Н., Широоченская И.П., 2009

СОДЕРЖАНИЕ

ПРЕДИСЛОВИЕ	6
Методические рекомендации по анализу бизнес-ситуаций	8
ТОВАРНАЯ ПОЛИТИКА	11
<i>Деловая ситуация 1. Позиционирование товара на российском рынке (ТДК)</i>	11
<i>Деловая ситуация 2. «Петр I» – табачный капитан</i>	17
<i>Деловая ситуация 3. Частные марки «импортируются» в Россию</i>	22
ЦЕНОВАЯ ПОЛИТИКА	34
<i>Деловая ситуация 4. «Восточные железные дороги» (East Line Railway): проект перевозки консервов Висконсина</i>	34
<i>Деловая ситуация 5. Silverado Jewelry: ценовой парадокс</i>	39
<i>Деловая ситуация 6. «Юго-Западные авиалинии»</i>	44
КАНАЛЫ РАСПРЕДЕЛЕНИЯ	60
<i>Деловая ситуация 7. Корпорация Lotus</i>	60
<i>Деловая ситуация 8. Компания «Каспани»</i>	74

ПРОДВИЖЕНИЕ 83

Деловая ситуация 9. Второе рождение «Английской Ривьеры» 83

Деловая ситуация 10. Компания Body Care 103

Деловая ситуация 11. Easco Tools, Inc. 115

Деловая ситуация 12. Кризис в компании Peggier 131

Деловая ситуация 13. Новая задача для «Пепси-колы» и «Кока-колы»: кола на завтрак 133

Деловая ситуация 14. Продвижение и приватизация компании «Бритиш Телеком» 137

Деловая ситуация 15. Прорываясь сквозь барьер предубеждений: хлопья с отрубями Kellogg's Bran Flakes, 1982–1984 160

Деловая ситуация 16. Репозиционирование майонеза «Хельман» 183

Деловая ситуация 17. Реклама шоколадного батончика Nuts. 214

Деловая ситуация 18. Создание бренда Marlboro 216

Деловая ситуация 19. Стимулирование сбыта в режиме on-line 218

Деловая ситуация 20. «Хофмайстер»: исследование рекламной кампании и создание имиджа бренда на рынке легкого пива 220

Деловая ситуация 21. Цифровое телевидение. 241

МАРКЕТИНГОВЫЕ ИССЛЕДОВАНИЯ 243

Деловая ситуация 22. «Золотой отель»: от маркетинговой информации к действию 243

Деловая ситуация 23. Маркетинговые исследования компании La Ruth Chemical 247

ПЛАНИРОВАНИЕ МАРКЕТИНГОВОЙ

ДЕЯТЕЛЬНОСТИ. 255

<i>Деловая ситуация 24. Авиакомпания «Народный экспресс»</i>	255
<i>Деловая ситуация 25. Анализ стратегических решений компании DHV-S</i>	272
<i>Деловая ситуация 26. Стратегические решения Экспериментально-консервного завода «Лебедянский»</i>	280
<i>Деловая ситуация 27. Genentech: эйфория прогнозирования</i>	290
<i>Деловая ситуация 28. «Дженерал электрик» (GE)</i>	294
<i>Деловая ситуация 29. «Кларион косметикс» (Clarion Cosmetics)</i>	320
<i>Деловая ситуация 30. ОАО «Пивоваренный завод «Балтика»</i>	326
<i>Деловая ситуация 31. Реализация стратегических изменений (компания Marston Book Services – MBS)</i>	330
<i>Деловая ситуация 32. Программа «Выход на рынок Испании»</i>	337
<i>Деловая ситуация 33. Стратегические решения компании «Байсад»</i>	343

ПРЕДИСЛОВИЕ

Книга «Деловые ситуации в маркетинге» представляет собой сборник, состоящий из тридцати трех деловых ситуаций, или, как их чаще всего называют, «кейсов».

Известно, что анализ деловых ситуаций в бизнесе и в маркетинге в частности позволяет взглянуть на представленные проблемы в «реальном времени», применить свои теоретические знания и навыки, продемонстрировать и развить аналитические способности, смоделировать ситуацию, как если бы она разворачивалась в действительности. Поэтому большинство западных, а на сегодняшний момент и российских бизнес-школ и вузов предпочитают применять кейсы в обучении студентов и слушателей. Кроме того, многие компании при обучении и повышении квалификации персонала также привлекает этот способ обучения.

В книгу вошли кейсы, отражающие как западную, так и российскую действительность. Авторы ставили своей целью собрать материал, который представлял бы маркетинг во всем многообразии не только по тематике, но и «происхождению». Изучать маркетинг исключительно по западным источникам, как это было принято раньше, в настоящее время не представляется целесообразным, так как в России сложилась конкурентная среда, действует много фирм, у которых возникают специфичные для России проблемы в маркетинге. Тем не менее, полностью отказываться от опыта западных компаний мы также считаем ошибочным. Ведь многие западные компании прошли тем же путем «проб и ошибок» и наступали на «те же грабли», что и некоторые современные российские компании. Поэтому при отборе кейсов авторы использовали множество различных источников. В каждом кейсе приведены ссылки на источники.

Авторы хотели бы подчеркнуть, что материал и цифровые данные в некоторых кейсах¹ относятся к 80-м гг. XX в. Казалось бы,

¹ «Второе рождение Английской Ривьеры», «Репозиционирование майонеза «Хельман», «Хофмайстер: исследование рекламной кампании и создание имиджа бренда на рынке легкого пива», «Продвижение и приватизация компании «Бритиш Телеком», «Прорываясь сквозь барьер предубеждений: хлопья с отрубями Kellog's Bran Flakes, 1982–1984 гг.».

материал устарел. Тем не менее, хотелось бы отметить их актуальность по сей день. Она обусловлена следующими факторами.

1. Материал, представленный в кейсах, обладает несомненной ценностью, так как описывает реальные ситуации в бизнесе и позволяет принять правильные маркетинговые решения.

2. В западных бизнес-школах, в частности в Лондонской школе экономики, на занятиях широко используются кейсы, описывающие реальные ситуации, имевшие место в прошлом; при этом используются данные прошлых лет.

3. Как правило, текущие данные не публикуются, так как являются закрытой информацией и становятся доступными широкой общественности по прошествии нескольких лет. Это, тем не менее, не снижает ценности информации, призванной выполнять обучающую функцию.

В конце каждого кейса представлены вопросы для анализа и обсуждения. Вопросы помогут преподавателям активизировать внимание учащихся на определенных аспектах маркетинга, структурировать информацию, а обучающимся по данной книге более эффективно овладеть премудростями маркетинга. Безусловно, при обсуждении деловых ситуаций могут быть также использованы различные форматы, как например, формат анализа деловых ситуаций Гарвардской бизнес-школы, позволяющий четко структурировать материал и ясно представлять проблему и пути ее решения.

Авторы полагают, что данная книга будет полезна широкому кругу профессионалов: преподавателям маркетинга бизнес-школ и вузов, аспирантам, студентам, а также маркетологам-практикам – руководителям компаний и менеджерам отделов маркетинга.

МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ ПО АНАЛИЗУ БИЗНЕС-СИТУАЦИЙ

Форматы анализа деловых ситуаций

1. Традиционный формат:

1. Что я знаю о компании:

- а) о ее продуктах и услугах;
- б) о размерах компании (если в кейсе упоминается несколько компаний, приводится информация по всем компаниям, перечисленным в кейсе).

2. Что я знаю о людях, упоминавшихся в кейсе:

- а) их имена;
- б) должности;
- в) другая информация (срок работы в компании, отношения – приводятся для всех участников кейса).

3. Что я знаю о проблеме, затрагиваемой в деловой ситуации:

- а) хронология событий (прямая – что произошло в первую очередь, что следовало за этим событием, что явилось завершающим событием);
- б) основные вопросы:
 - количественные показатели (финансы, маркетинг, производство, даты);
 - качественные показатели (отношения, эмоции, конфликты).

II. Формат Гарвардской бизнес-школы:

- 1. Краткое изложение, резюме (краткое изложение всего, что произошло, не более 3–5 предложений).
- 2. Проблема кейса (предложение, состоящее из 7–8 слов, утверждение, но не вопросительное предложение).

III. Участники деловой ситуации:

- 1. Люди (имена, должности, возраст, другие факты, относящиеся к участникам);
- 2. Компании и иные институты (название, юридический статус, роль, которую они играют).

IV. Хронология событий (приводится в обратном порядке — сначала наиболее приближенное к настоящему моменту, самое отдаленное событие по времени — последнее; выбираются наиболее значимые события).

V. Вопросы (концепции, каким образом решить проблему, рассматриваются как внутри, так и снаружи компании).

VI. Возможные решения (более чем одно на каждый вопрос, поднятый в предыдущем пункте), рассматриваются также:

- 1) преимущества (2–3);
- 2) недостатки (2–3).

VII. Рекомендации (основаны на одном из возможных решений):

- 1) выработка курса действий;
- 2) обоснование и рациональный подход (обоснование, почему был выбран именно этот курс, а не другой; рациональное объяснение).

VIII. План действий (как можно более подробный и развернутый):

- 1) шаг один;
- 2) шаг два;
- 3) шаг три, и т.д. (количество шагов не ограничено).

ТОВАРНАЯ ПОЛИТИКА

ПОЗИЦИОНИРОВАНИЕ ТОВАРА НА РОССИЙСКОМ РЫНКЕ TDK¹

Японская корпорация TDK — крупнейший в мире производитель аудио- и видеокассет. Продукция для рынков европейских стран, в том числе и России, изготавливается отделением TDK в Люксембурге.

Для того чтобы поставщик мог планировать производство и поставки для России, российская внешнеторговая фирма «Омега» на основе анализа сбыта за предшествующий период составляет прогнозы и планы будущих закупок. В свою очередь поставщик на основе полученной от своих дистрибьюторов информации планирует выпуск и объемы поставок.

При разработке маркетингового плана TDK учитывает следующие факторы микросреды маркетинга.

Клиентура. Непосредственными клиентами компании были признаны фирмы, занимающиеся оптовой торговлей магнитоносителями, а также студии, тиражирующие аудио- и видеопroduкцию. Основное направление в работе с клиентами — улучшение сервиса. Была разработана специальная компьютерная программа, позволявшая быстро обслуживать клиентов. Для организации доставки товара покупателям был создан транспортный отдел.

Так как компания — крупнейший поставщик продукции TDK на российский рынок, большое внимание уделялось и конечным потребителям, от которых в наибольшей степени зависел успех компании. Было проведено маркетинговое исследование по изучению потребителей аудио- и видеокассет.

¹ Источник: Крылова Г.Д., Соколова М.И. Маркетинг. Теория и 86 ситуаций. М.: Юнити, 2000.

Это помогло в позиционировании продукции TDK среди конкурирующих аналогов.

Конкуренты. Основными конкурентами корпорации TDK были фирмы BASF и SONY, производящие близкие по качеству и цене кассеты. Компания постоянно следила за всеми шагами своих конкурентов. Основной задачей позиционирования продукции TDK в глазах потребителей было обособление кассет этой марки от продукции конкурентов, для чего потребовалось выявить конкурентные преимущества товара.

Торговые посредники. Являясь торговым посредником TDK на российском рынке, фирма «Омега» имеет также своих собственных торговых посредников. Вся торговля ведется через дилерскую сеть. На 40 дилеров приходится 80% всех продаж. Дилерам выдаются бесплатные рекламные материалы, оказывается содействие в доставке товара в другие регионы.

Для того чтобы не конкурировать со своими дилерами, компания ограничила минимальную партию, отдав им рынок мелкооптовых торговцев и розничных магазинов. В рекламе компании постоянно указывались координаты ее дилеров, у которых можно было купить меньшие по объему партии товара.

Развитие региональной дилерской сети являлось основной стратегической задачей компании.

Фирмы-специалисты по организациям товародвижения. Не имея больших собственных складских помещений, компания пользовалась услугами сторонних складов. Основное условие, предъявлявшееся этим фирмам, — высокое качество обслуживания.

Для организации доставки продукции TDK в регионы компания использовала транспортные организации, оказывающие подобного рода услуги.

Агентства по оказанию маркетинговых услуг. Для прогнозирования сбыта и изучения рынка компания пользовалась услугами организаций, осуществляющих маркетинговые исследования.

Основными задачами этих исследований были изучение отношения потребителей к продукции корпорации TDK,

выявление тех характеристик товара, на которые потребитель обращал особое внимание, выбор наиболее эффективных средств рекламы и путей продвижения товара.

Финансовые круги. Для обеспечения поддержки финансовых кругов компания стремилась укреплять имидж надежного партнера. Не допускались никакие просрочки с выплатой процентов по кредитам, несвоевременные возвраты заемных средств.

Контактные аудитории. Компания всегда поддерживала тесные контакты со средствами массовой информации. Через газеты распространялась информация о появлении поддельных кассет TDK, рассказывалось о планах корпорации TDK, технических новинках и новых продуктах.

Потребители. Покупателями аудио- и видеокассет являются владельцы техники. Как показал проведенный фондом «Общественное мнение» опрос 4 тыс. человек во всех регионах России, 56% опрошенных имеют какую-либо технику (аудио- или видеомэгафнофон, видеокамеру). Так как опрос был достаточно репрезентативным, его результаты можно спроецировать на все население России в целом, конечно, с большой долей осторожности. Владельцами рассматриваемой техники чаще оказывались мужчины.

С ростом образования респондента заметно росла вероятность, что у него дома есть такая техника. Что касается возраста, то люди старше 46 лет редко имели дома технику такого рода. Пик числа владельцев аудиомэгафнофонов приходится на молодежь до 20 лет, видеомэгафнофонов — на лиц в возрасте 20—25 лет, видеокамер — на лиц в возрасте 26—30 лет.

Как выявил опрос, аудиокассеты покупают 37% россиян. В среднем один человек покупает в год 5—6 кассет. Видеокассеты покупают 6% россиян (в среднем 6—7 кассет в год). Основную массу кассет приобретают мужчины от 20 до 25 лет с начальным или средним образованием, которые занимают в основном руководящие должности в мелких фирмах.

Спрос. Так как продукция корпорации TDK относится к разряду высококласных товаров, то интересно было выявить отношение потребителей к кассетам высокого качества. Оказалось, что только 11% россиян покупают высококласные аудио- и видеокассеты, а 15% готовы их покупать.

Сравнение с предыдущим опросом показало, что потребители постепенно осознают, что дешевые вещи не всегда качественные. Фактор цены имеет уже не такое большое значение, как раньше.

Было выяснено, что люди, покупая кассеты, руководствуются следующими принципами: ценой – 25% потребителей, дизайном – 19%, качеством кассеты (долговечностью пленки, лентопротяжным механизмом) – 34%, известностью марки – 22%.

На основе этих данных была составлена следующая таблица, характеризующая покупателей:

Искомая выгода	Демографические характеристики	Поведенческие характеристики	Покупаемые марки кассет
Экономия	Подростки Молодые люди Люди с низким доходом	Активные потребители	SKC, Scena, Rakc
Дизайн	Подростки Мужчины с низким уровнем образования Женщины	Активные потребители	SKC, BASF TDK
Качество	Молодые люди Мужчины с высоким уровнем дохода	Ценители серьезной и рок-музыки	SONY, BASF, TDK
Известность марки	Мужчины с высоким уровнем дохода	Неактивные потребители	SONY, BASF, TDK

Товар. Продукцию TDK можно разделить на несколько групп.

1) Относительно дешевые простые аудио- и видеокассеты, на долю которых приходится наибольший оборот корпорации. По цене они немного дороже, чем продукция такого же класса у основных конкурентов – SONY и BASF, но по качеству превосходят. Что касается продукции корейских фирм, таких как SKC, Scena, Gold Star, Samsung,

то кассеты TDK оставили их далеко позади по качеству, а разница в цене — не такая уж большая.

2) Дорогие кассеты с улучшенными характеристиками, предназначенные для людей, имеющих аппаратуру высокого класса и ценящих хорошую музыку, где качество воспроизведения играет большую роль. Эти кассеты находятся примерно на одном уровне с аналогичной продукцией конкурентов как по цене, так и по качеству. Этот сегмент рынка в настоящее время достаточно узкий, так как доля людей, имеющих высококачественную технику, не так уж велика, особенно в провинции, тем не менее, заметны тенденции роста.

3) Кассеты для телестудий, радиостудий и других специализированных организаций. Их сбыт сейчас достаточно вялый, так как TDK не является лидером в этой области.

По результатам опроса покупателей был составлен рейтинг предпочтений кассет различных фирм. На первом месте оказались кассеты SONY (33%), на втором — BASF (17%), TDK заняла третье место (14%).

36% респондентов обращают особое внимание на качество самой пленки, приемлемая цена важна для 20%, торговая марка — для 16%, качество механизма кассеты — для 14%, долговечность — для 13%, страна-изготовитель — для 10% респондентов.

Многие респонденты считают кассеты SONY самыми лучшими по качеству, но «чуть дороже, чем хотелось бы». Однако есть группы опрошиваемых, воспринимающих цену этих кассет даже как более низкую, чем допустимо для столь высокого качества.

Кассеты TDK любят в основном ценители дизайна, но качество и цены их не удовлетворяют.

Высококачественные кассеты предпочитают молодые люди (учащиеся, молодые предприниматели, работники различных коммерческих структур), а также люди среднего возраста с достаточно высоким уровнем дохода. Всех этих людей объединяет интерес к хорошей рок- и поп-музыке, а также работа в сфере бизнеса.

Вопросы и задания

1. Какие сегменты покупателей кассет TDK вы можете выделить на российском рынке? Какой (какие) критерий (критерии) сегментации вы используете и почему?

2. Какой сегмент (сегменты) вы бы порекомендовали фирме TDK выбрать в качестве целевого (целевых) и почему?

3. Какую стратегию охвата рынка вы предлагаете и почему?

4. Разработайте позиционирование кассеты TDK на российском рынке.

5. Предложите рекламные аргументы и ценовую стратегию, соответствующую позиционированию.

Давая сигареты 2

«ПЕТР I» – ТАБАЧНЫЙ КАПИТАН¹

В октябре 2000 г. подведены итоги ежегодного российского конкурса «Народная марка» на самые популярные среди массового покупателя товары. Для участия в нем были отобраны разнообразные изделия – от автомобилей и холодильников до сигарет, напитков и конфет (Российская газета от 31 октября 2000 г.).

Часть призеров оказалась вполне прогнозируемой: они просто вновь подтвердили качество своей продукции, уже отмеченной на таком же соревновании в 1998 г. Победу же одержали сигареты «Петр I», оттеснившие с первого места даже изделия известнейших зарубежных фирм.

Данная марка сигарет производится на фабрике «Петро» в Санкт-Петербурге, расширение и модернизацию которой осуществила крупнейшая японская табачная компания JT International, являющаяся дочерним предприятием корпорации Japan Tobacco Inc. – третьей по величине табачной компании в мире. Штаб-квартира JT International находится в Вене. Эта компания имеет свои представительства в более чем 75 государствах. Производит свыше 90 различных марок сигарет, которые реализуются в 170 странах мира. Ведущие ее международные марки – Mild Seven, Camel, Winston и Salem. В 1992 г. компания стала первопроходцем в освоении российского рынка табачных изделий и вскоре заняла ведущие позиции во всех его сегментах. За этот период компания инвестировала в реальный сектор российской экономики 500 млн дол. США, из которых 80% пошло на реконструкцию фабрики «Петро».

В табл. 1 приводятся данные о доле основных производителей табака на рынке России в 1999 г.

¹ Источник: Голубков Е.П. Основы маркетинга. М.: Финпресс, 2003.

Таблица 1

**Доля основных производителей табака
на рынке России, %**

Phillip Morris	17
BAT	15
Japan Tobacco	15
Liggett	12
Донской табак	10
Балканская звезда	7

В середине 90-х гг. на фабрике «Петро» было освоено производство сигарет North Star, а затем «Петр I» и «Русский стиль». А не так давно в городе на Неве начат выпуск и престижных международных марок Camel, Winston и Salem. Фабрика также выпускает недорогие марки Monte Carlo и Магна.

Сегодня «Петро» – крупнейшее предприятие этой компании. Производит 20 видов сигарет (44 млрд шт. в 1999 г.) во всех ценовых сегментах: от так называемого базового и среднеценового до премиального. На предприятии работают 2 тыс. человек и действует многоуровневая система контроля качества. Лабораторное тестирование табачных изделий осуществляется ежечасно на фабрике и ежемесячно – за рубежом, что обеспечивает производство сигарет мирового класса – как местных, так и международных марок.

В табл. 2 приводятся данные, характеризующие долю ведущих марок табака на рынке России в 1999 г.

Таблица 2

Доля ведущих марок сигарет на рынке России, %

Прима	25,2
Ява золотая	5,2
Беломорканал	4,4
Петр I	4,2
Ява	4,2
L&M	4
Bond Street	4
Балканская звезда	3,9

LD	3,6
Союз-Аполлон	2,8

Отечественный рынок сигарет и табака в 2000 г. перешагнул порог насыщения. Учитывая же то, что массового притока новых потребителей не предвидится (курение не в моде у нынешней совершеннолетней молодежи), для выживания у производителей в такой ситуации два пути: снизить выпуск или в рамках сложившихся его объемов менять номенклатуру сигарет. В какую сторону, ясно показывает усиливающаяся среди курильщиков со стажем тенденция перехода на потребление облегченных версий полюбившихся марок сигарет. Только за 2000 г., по данным агентства «Бизнес Аналитика», потребление сигарет с пониженным содержанием смолы и никотина возросло у нас более чем вдвое.

Секрет успеха, по словам менеджера марки «Петр I», заключается в следующем.

Обычно производители табачных изделий стараются сохранить старые наименования даже для новинок. Расчет заключается в том, что психологически люди предпочитают уже полюбившиеся названия. На фабрике «Петро» пошли по пути создания совершенно новой марки.

Выпуск сигарет «Петр I» начался в 1995 г., и за каких-то два—три года они завоевали всенародную популярность. Дело, конечно же, не только в названии, но прежде всего в высоком качестве продукции. Это были первые из отечественных сигарет, отвечающие международным стандартам и одновременно имеющие демократическую цену (в начале 2001 г. — 11 руб. за пачку). Удалось не только создать удачный имидж для торговой марки, но и найти оптимальное соотношение показателей стоимости и качества. Отличительные особенности сигарет — ароматный табак, хороший фильтр, твердая упаковка. Марку «Петр I» отличает мягкий вкус в сочетании с легкостью (всего 8 мг смолы и 0,6 мг никотина на сигарету). Сигареты снабжены угольным фильтром из термически обработанной скорлупы кокосового ореха. Но при этом сохранили традиционный аромат, из-за которого многие российские курильщики предпочитают отечественные

сигареты импортным. За маркой «Петр I» последовали марки «Петр I легкие» и «Петр I особые легкие».

Девиз «Смотри вперед» в рекламе сигарет — рабочее кредо их производителей. Появление каждой новинки фабрики предопределяется стратегией, которая строится на анализе меняющихся пристрастий потребителей и заключается в разработке марок, упреждающих изменение вкусов потребителей.

В 1997 г. фабрика «Петро» была полностью переоснащена новейшим оборудованием. Сегодня она превратилась в одно из крупнейших табачных производств Европы. Высокие потребительские свойства продукции обеспечиваются тщательным отбором исходного сырья, современными технологическими линиями и многоуровневой системой контроля.

Большие средства вкладывались в создание дистрибьюторской сети в 100 крупных городах России. В то же время компания открыла в ряде регионов представительства и склады, обучила персонал, наладила тесные связи с оптовиками.

Популярность сигарет «Петр I» постоянно росла — уже более года они занимают первое место по объему продаж в России среди аналогичных табачных изделий. Поэтому успех на конкурсе «Народная марка» далеко не случаен. Ведь призы определялись по результатам обработки 35 тыс. анкет, разосланных его организаторами во все регионы страны. Таким образом, лучшие товары отбирали сами жители страны. Мнение самих потребителей подтвердило правильность избранной несколько лет назад стратегической линии.

Эксперты утверждают, что вследствие исчерпания потенциала российского рынка табачных изделий победителем будет тот, кто сможет сделать наиболее правильный маркетинговый прогноз. Кроме того, российский рынок табачных изделий постепенно оправляется от кризиса 1998 г. и повышается спрос не просто на качественные сигареты, а на высококлассные и престижные международные марки. Специалисты также прогнозируют, что курящие люди будут делать выбор в пользу сигарет только высшего класса с фильтром и что к концу 2000 г. потребность в подобных сигаретах достигнет докризисного (1998 г.) уровня. Если события будут развиваться в подобном русле, то потребление дешевых сигарет без фильтра в России

сократится за счет вытеснения их на рынке отечественными сигаретами с фильтром международного класса и снижения цен по мере роста производства.

Рекламщики перенимают у политиков их тактические приемы грязных политтехнологий. Недавно в медицинских учреждениях Ставрополя появились листовки, в которых курильщикам сигарет «Петр I» и «LD» настоятельно рекомендовалось пройти флюорографию. Незадолго до этого аналогичная акция была предпринята против «Явы золотой» в Армавире, что вызвало кратковременный 40-процентный обвал продаж этих сигарет.

Вопросы

1. Проанализируйте основные факторы успеха сигарет «Петр I».
2. Какой марочной стратегии придерживались производители сигарет «Петр I»?
3. Проведите позиционирование сигарет «Петр I» по критериям «качество – цена».
4. Что обусловило продажу сигарет «Петр I» по демократическим ценам?
5. Какой стратегической линии следует придерживаться в будущем для закрепления успеха?

Автор кейса – проф. Голубков Е.П.

*Деловая ситуация 3***ЧАСТНЫЕ МАРКИ «ИМПОРТИРУЮТСЯ» В РОССИЮ¹**

Марочная политика всегда была центральным элементом маркетинговой деятельности компаний. Ставшие привычными для нас марки придают товару дополнительную ценность, марочные товары хорошо продаются, розничная торговля охотно с ними работает. Сами по себе сильные марки представляют предмет купли/продажи и стоят достаточно дорого. Среди самых дорогих брендов (табл. 1) марки, которые создавались десятилетиями, а иногда и столетиями («долгожителем» среди марок считается марка компании Mitsubishi, ей около 750 лет).

*Таблица 1***Самые дорогие бренды 2000 г.**

Место	Бренд	Стоимость, млрд дол.
1	Coca-Cola	72,5
2	Microsoft	70,2
3	IBM	53,2
4	Intel	39,0
5	Nokia	38,5
6	General Electric	38,1
7	Ford	36,4
8	Disney	33,6
9	McDonald's	27,9
10	AT&T	25,5
11	Malboro	22,1
12	Mercedes	21,1
13	Hewlett-Packard	20,6
14	Cisco Systems	20,0
15	Toyota	18,9

*Источник: Interbrand*¹ Президентская программа подготовки управленческих кадров.

Случайно или нет, что среди приведенных брендов нет частных марок? Скорее — нет. История частных марок гораздо скромнее. Их расцветом считаются 70-е гг. — начало 80-х гг.

Оксфордский бизнес-словарь определяет **частную марку** [private brand, own label; синонимы Distributor brand (марка дистрибьютора), house brand (домашняя марка)] следующим образом: «**Продукт, продаваемый под собственным именем дистрибьютора или под определенной торговой маркой через торговую сеть. Данные марки специально производятся для дистрибьюторов (продавцов) или являются версией товара, изготовляемого производителем. Частные марки, как правило, на 10–20% дешевле аналогичных марок производителей. Данные марки предназначены для распространения через розничные сети**¹».

Особенно большого успеха добились частные марки верхнего эшелона, получившие котировку «А». Это активно рекламируемые и хорошо известные на национальном рынке марки розничных торговцев. Отличаются высоким качеством, представлены в крупнейшей сети супермаркетов и активно поддерживаются продавцами. Следующую ступень заняли частные марки «В», хорошо известные на региональном уровне, представленные в крупной розничной сети и рекламируемые на региональном уровне. Их цена ниже цен марок «А».

Частные марки с котировкой «С» остались не замеченными покупателями. «Дутые» марки с невысоким качеством и низкой ценой, они не получили широкого распространения, так как не придают товару дополнительной ценности и рекламируются только на уровне магазина.

В начале 90-х гг. в Европе сложилась в целом весьма ясная ситуация. Частные марки заняли мощную позицию, окончательно отвоевав у марок производителей не менее 10–15% торговых полок (табл. 2).

¹ Dictionary of Business, Oxford University Press / Market house Books Ltd., 1996.

Таблица 2

**Доля частных марок
в супермаркетах Европы (1988–1992 гг.), %**

Страна	1988 г.	Прирост 1983–1988 гг.	1992 г.	Прирост 1988–1992 гг.
Великобритания	26,5	6,7	27,9	5,3
Швейцария	24,0	н/д	25,0	4,2
Германия	24,0	6,7	24,0	0,0
Франция	20,1	3,5	20,5	2,0
Бельгия	17,6	6,9	17,9	1,7
Нидерланды	17,0	8,7	17,4	2,4

Источник: ACNielsen (1991) from the Chermatony (1991) and Hughes (1994).

Основные причины первоначального успеха частных марок в Европе объяснялись тем, что потребители, ощутившие на себе последствия спада экономики, старались сократить расходы, покупая более дешевые частные марки. Кроме того, вследствие концентрации розничной торговли сети стали более мощными и по финансовой силе приблизились, а иногда и превосходили производителей. Поэтому усилилось давление на валовую прибыль производителей, вызывавшее уменьшение их бюджета на рекламу. В результате образования излишних производственных мощностей (вызванного экономическим спадом) и из-за возросшей мощи торговли производителям стало трудней отказываться от производства частных марок. В то же время увеличение масштабов и степени концентрации создали новые стратегические возможности для розничной торговли, которая стремилась развить собственную маркетинговую политику, в которой частные марки стали играть важную роль (имидж, лояльность к магазину).

Однако резкий подъем частных марок в Европе закончился к началу 90-х гг. Его главной причиной стал выход из кризисной ситуации. Потребители стали менее чувствительны к цене. Этот фактор наряду с возросшим желанием покупать товары с эмоциональной ценностью (мощная реклама в национальном масштабе) сделала частную марку менее интересной

для потребителя. Необходимо также иметь в виду, что марки известных производителей нанесли ответный удар не только с помощью возросшей рекламы, но и благодаря инновациям в товарном предложении.

По мнению многих экспертов того времени, в связи с тем что производители и торговцы действуют достаточно профессионально с точки зрения маркетинга, сдвиги между марками в будущем будут лишь частичными.

Однако прогнозы экспертов оказались недостаточно точными. Через 10 лет начался новый виток экспансии частных марок. По данным газеты *Guardian* (1 июня 2001 г.), 20% британцев утверждают, что более половины их покупок приходятся на частные марки. ACNielsen уточнило — 80% всех видов пиццы, 66% мороженого, 54% пирожных. За последние 10 лет в Великобритании произошел значительный рост продаж частных марок. В настоящее время каждые 6 из 10 покупателей считают, что, когда речь идет о качестве, вкусе, доступности и свежести товара, частные марки ничем не отличаются от известных марок производителей. Вывод весьма красноречив — «только транснациональные (глобальные) производители, такие как Coca-Cola, могут игнорировать рост частных марок». Все остальные вынуждены, по крайней мере, считаться с ними.

Согласно данным Национальной торговой ассоциации России (НТА), основанным на оценках международных экспертов, в Европе в ближайшее время ожидается увеличение оборота товаров с частной маркой более чем на 50%. Сегодня удельный вес этих товаров составляет около 12% всего оборота европейской розничной торговли. Экономические причины популярности частных марок в Европе определяются следующим: для «раскрутки» новой товарной марки в Европе необходимо вложить средства из расчета 0,2 дол. на каждого жителя страны. Во Франции, к примеру, эта сумма составит 15 млн дол., а по Европе в целом — 400 млн дол.¹ Производя же товары под марками розничных торговцев, можно избежать вложения столь крупной суммы, так как эти марки уже известны.

Интерес к частным маркам в России возрастает. 29 марта 2001 г. в Москве прошла международная конференция

¹ См.: Ведомости, 4 апр. 2001 г.

«Собственная марка в торговле. Мировой опыт. Российские перспективы», организованная Национальной торговой ассоциацией (Россия) и Ассоциацией производителей частных марок (США). На конференции обсуждались вопросы теории, технологии и практики становления частной марки.

На конференции отмечалось, что в России существуют причины, препятствующие формированию европейских стандартов личного потребления. Одной из них является слабость розничных сетей. Российская розничная торговля далеко не всегда способна обеспечить широкий выбор товаров при конкурентоспособных ценах. Именно поэтому частные марки не получили в настоящее время широкого распространения. Отсутствие развитых и разнообразных сетей вынуждает многих российских потребителей устремляться за продуктами питания не в супермаркеты, а на мелкооптовые рынки, где и ассортимент больше, и есть возможность выбора цен.

Первые частные марки «Довгань», «Брынцалов», появившиеся в России, были не под силу рядовым покупателям как раз из-за цены. Она на порядок выше немарочной (в наших условиях – кустарной) продукции. Вместе с тем, согласно прогнозам исполнительного директора Национальной торговой ассоциации Антона Лаптева, частные марки в России будут развиваться достаточно эффективно. Психология потребителей уже готова к таким изменениям.

Конкурентоспособность продукции под частной маркой обеспечивает то, что в ее стоимость не заложены расходы на продвижение товара на рынке, тогда как в настоящее время «раскрутка» на московском розничном рынке молочного бренда, например, обходится не менее чем в 1 млн дол.

Вместе с тем экономические расчеты доказывают, что частные марки будут выгодны только в случае большого оборота – примерно в три раза большего, чем имеют сейчас наши сети. Это позволит заказывать производителю крупные партии продукции (сопоставимые с мощностями производственных линий) по более низкой цене.

Весна 2001 г. показала, что московские торговые сети уже готовы продавать продукты под частными (собственными) марками. Одной из первых о такой перспективе объявила компания

«Рамэнка», управляющая сетью «Рамстор». Пресс-секретарь компании Анастасия Карамзина отметила возможность включения в этот список молочных продуктов, минеральной воды и чистящих средств. Продажи начались летом 2001 г.

В дискаунтерах «Дикси» с сентября 2001 г. продаются под одноименным брендом макаронны, мука, туалетная бумага и другие товары массового спроса. По словам генерального директора сети «Перекресток» Александра Косьяненко, его компания также принимает в этом году программу по выпуску товаров под собственными брендами.

«Рамэнка» и «Юнилэнд» (владелец «Дикси») планируют размещать заказы на российских предприятиях. Сеть супермаркетов «Седьмой континент» намерена идти другим путем. Генеральный директор Владимир Карнаухов заявил 3 апреля 2001 г. о намерении компании делать в собственном подмосковном хозяйстве «Шапово» молочную продукцию под магазинным брендом. По его словам, компания надеется открыть продажи под своей маркой в начале 2002 г.¹

Проникновение на московский рынок известной немецкой розничной сети «Метро» значительно активизировало процесс формирования частных марок в московских розничных сетях. Компания «Метро» разработала и разослала коммерческие предложения производителям московского региона. Получили такое предложение и на небольшом подмосковном предприятии ОАО «Химбыт». Суть предложения сводилась к поставке в розничную сеть «Метро» наиболее известной продукции «Химбыт» — чистящего средства «Арго». Несмотря на то, что продукт «Арго» являлся «региональным» товаром, он был достаточно хорошо известен москвичам и имел конкурентоспособное соотношение «цена—качество». «Химбыт» поставлял «Арго» непосредственно в московскую розничную сеть, где чистящее средство продавалось по цене 50 руб. за упаковку при наценке розничной торговли в 25% отпускной цены производителя.

Торговая сеть «Метро» предложила 3 варианта сотрудничества.

— *Поставка чистящего средства, производимого «Химбыт», только под своей маркой «Арго» (маркой производителя):*

¹ См.: Ведомости, 4 апр. 2001 г.

объем поставки: 4000 упаковок «Арго» в месяц; период поставки: 12 месяцев; закупочная цена — 35 руб./упаковка, включая доставку.

— *Поставка продукции под своей и частной маркой «Метро-Супер» (смешанная стратегия):*

объем поставки под маркой «Арго»: 500 упаковок в месяц; период поставки: 12 месяцев; закупочная цена — 35 руб., включая доставку.

Объем поставки под маркой «Метро-Супер»: 3500 упаковок в месяц, период поставки: 12 месяцев; закупочная цена — 38 руб., включая доставку.

— *Поставка чистящего средства «Арго» только под частной маркой «Метро-Супер»:*

объем поставки под маркой «Метро-Супер»: 4000 упаковок в месяц; период поставки: 12 месяцев; закупочная цена — 40 руб., включая доставку; все затраты по продвижению марки «Метро-Супер» берет на себя компания «Метро».

Для анализа коммерческого предложения собрался экономический совет ОАО «Химбыт». Генеральный директор компании, г-н Нефедов С.И., представил следующие данные. При общем выпуске 10 000 упаковок «Арго» в месяц суммарные постоянные издержки на производство и доставку чистящего средства в розницу составляют 100 тыс. руб., в том числе 20 тыс. руб. на рекламу. Переменные издержки не превышают 20 руб. в расчете на одну упаковку. Выпуск дополнительно 4000 упаковок в месяц потребует ежемесячных работ по наладке производственной линии на сумму 8 тыс. руб.

Обсуждение предложений «Метро» продолжалось весь вечер. Заместитель генерального директора по маркетингу, г-н Михеев Е.А., явно склонялся к третьему варианту. Главные аргументы сводились к следующему: «Химбыт» является относительно небольшим предприятием, и у него нет финансовых возможностей поддерживать собственную марку. Кроме того, в последнее время предприятие испытывает существенное давление со стороны розничной торговли.

Заместитель генерального директора по производству, г-н Евтимов С.А., был не так категоричен. Третий вариант его не устраивал, главным образом, из-за того, что по истечении контракта

с «Метро» их предприятие могут заменить другим производителем. Причем потребитель даже не заметит этого, так как в соответствии с условиями коммерческого предложения марка «Метро-Супер» является собственностью «Метро» и ее изображение должно размещаться на всей лицевой части упаковки. Название же производителя занимает небольшую нижнюю часть тыльной стороны упаковки. Таким образом, замена производителя не потребует даже смены упаковки. Необходимо будет заменить небольшую надпись на тыльной стороне пакета, где указывается производитель.

Евтимов С.А. больше ориентировался на второй вариант. Он напомнил, что в ОАО «Химбыт» есть свободные производственные мощности, позволяющие выпускать дополнительно 4000 упаковок в месяц. Их и можно «загрузить» маркой «Метро-Супер».

Против первого варианта активно возражал заместитель генерального директора по экономике, г-н Добродеев В.Н. Низкая цена (35 руб. за упаковку) приведет к убыткам и не может рассматриваться как альтернатива. Кроме того, по мнению В.Н. Добродеева, ОАО «Химбыт» не является явным лидером на рынке и не обладает мощной системой продвижения продаж. Его марка недостаточно сильна, чтобы противостоять давлению со стороны розничных продавцов.

После долгих дебатов генеральный директор резюмировал:

«Для того чтобы не впасть в эйфорию и одновременно не упустить возможность повысить эффективность и гарантированность продаж, вопрос о внедрении частных марок должен быть решен только после обязательной экономической и маркетинговой проработки. В первую очередь речь идет о расчетах целевой прибыли, получаемой от выпуска и реализации продукции под частной маркой. Для ее взвешенной оценки необходимо маркетинговое исследование восприятия покупателями возможности приобретения товаров под частными марками «сетевиков». Как изменятся продажи, если продукт поменяет марку? Как определить наиболее эффективную с экономической точки зрения пропорцию между продуктами, выпускаемыми под собственной маркой и маркой торговой сети? Точные ответы на эти вопросы можно получить только в

ходе полевого маркетингового исследования, базирующегося на специальном опросе покупателей.

Можно утверждать и без исследования, – частные марки предоставляют дополнительные возможности производителю. И опыт Европы подтверждает это. Вторая волна роста частных марок, поднявшаяся в начале 2000 г., продолжается и в настоящее время. Однако необходимо помнить и об отмеченных негативных последствиях. Для того чтобы избежать их, очень важно найти баланс интересов с торговой сетью. Частная марка должна быть выгодна ей, главным образом, для увеличения продаж и усиления положительного имиджа торговой сети. Вместе с тем наше предприятие должно получить возможность «дозагрузить» свои производственные мощности и повысить объем получаемой прибыли. Поиск баланса – наиболее сложный и вместе с тем наиболее ответственный этап внедрения на рынок частных марок. Его результат во многом определит экономическую эффективность нашего решения».

В конечном итоге был принят третий вариант.

Задание к кейсу. Вариант 1

1. Перечислите, какие преимущества (не менее трех) получает производитель при переходе на производство частных марок.

2. Перечислите, каким рискам (не менее трех) подвержен продавец при продаже товаров под частными марками.

3. К какой группе («А», «В» или «С») относится марка «Метро»?

4. Перечислите факторы (не менее трех), способствующие развитию частных марок в России?

5. Оцените возражения зам. генерального директора по экономике. Является ли первый вариант предложения «Метро» убыточным для «Химбыта»?

6. Рассчитайте валовую прибыль от реализации второго варианта поставки, предложенного «Метро».

7. Насколько изменится валовая прибыль «Химбыта» после реализации третьего варианта. Какой вариант решения вы бы выбрали в этой ситуации? Обоснуйте свое решение.

Все ответы оцениваются в 3 балла. Максимальное количество баллов – 21 – соответствует оценке отлично. 18–20 – хорошо. 13–18 – удовлетворительно. Менее 12 баллов – неудовлетворительно.

Ответы к кейсу. Вариант 1

1. Существенная экономия на рекламе.

Более выгодная (более низкая – на 10–20%) ценовая ниша.

Более высокая загрузка производственных мощностей и снижение предельных издержек. Дополнительная прибыль за счет увеличения объемов сбыта.

2. Риск подорвать репутацию созданной и «раскрученной» торговой марки из-за некачественной продукции поставщиков.

Более сильная зависимость от поставщиков товаров с частыми марками. Усиленный входной контроль качества.

Необходимость согласования (по договору) условий продаж.

3. «А».

4. Жесткая ценовая конкуренция. Незагруженность производственных мощностей. Наличие финансовых ресурсов в розничной торговле. Поведение покупателей, основанное на всемерной экономии.

5. X – отпускная цена производителя: $X + 0,25X - 50$ $X - 40$ (руб.). Издержки при текущей работе: $(100\ 000 : 10\ 000) + 20 = 30$ (руб.). Валовая прибыль при текущей работе: $(40 - 30) 10\ 000 = 100\ 000$ (руб.). Валовая прибыль при первом варианте: $100\ 000 + (35 - 30) 4\ 000 = 120\ 000$ (руб.). Убытков нет. Прибыль возрастает на 20%.

6. Валовая прибыль при втором варианте:

$100\ 000 + (35 - 30) 500 + (38 - 28) 3\ 500 = 137\ 500$ (руб.).

Прибыль возрастает на 29,5%.

7. Валовая прибыль при третьем варианте:

издержки при третьем варианте $30 - (20\ 000 : 10\ 000) + (8\ 000 : 4\ 000) = 30$ (руб.).

$100\ 000 + (40 - 30) 4\ 000 = 140\ 000$ (руб.) – лучший вариант.

Задание к кейсу. Вариант 2

1. Перечислите, каким рискам (не менее трех) подвержен производитель при производстве частных марок.

2. Перечислите, какие преимущества (не менее трех) получает продавец при продаже частных марок.

3. К какой группе («А», «В» или «С») относится марка чистящего средства «Арго»?

4. Перечислите факторы (не менее трех), препятствующие развитию частных марок в России?

5. Рассчитайте валовые издержки на производство и реализацию одного изделия при третьем варианте предложения «Метро».

6. Оцените предложение зам. генерального директора по производству.

7. Насколько изменится валовая прибыль «Химбыта» после реализации третьего варианта? Какой вариант решения вы бы выбрали в этой ситуации? Обоснуйте свое решение.

Все ответы оцениваются в 3 балла. Максимальное количество баллов – 21 – соответствует оценке отлично. 18–20 – хорошо. 13–18 – удовлетворительно. Менее 12 баллов – неудовлетворительно.

Ответы к кейсу. Вариант 2

1. При наличии собственного бренда продажа того же товара «съедает» часть прибыли (товарный «каннибализм»).

Строгий контроль качества со стороны продавца.

Работа на выгодных и удобных для продавца условиях поставки товаров в торговую сеть.

По истечении времени возможность оказания давления на производителя по ценам и другим условиям поставки.

2. Усиление рыночной позиции за счет выделения своего товарного ассортимента на фоне конкурентов.

Относительно низкая цена в товарном ассортименте.

Увеличение количества постоянных (лояльных) клиентов.

Рост прибыли.

Возможность внедриться в сферу производства товаров.

3. «В» или «С».

4. Мощная реклама марок производителей.

Слабость торговых сетей.

Рост доходов потребителей.

Необходимость больших финансовых вложений в марку торговой сети.

5. Издержки при втором варианте:

$$((100\ 000 : 10\ 000) - 20 - (20\ 000 : 10\ 000) + (8000 : 4000)) 4000 = \\ = 120\ 000 \text{ (руб.)}$$

6. Валовая прибыль при втором варианте:

$$100\ 000 + (35 - 30) 500 + (38 - 28) 3500 - 8000 = 129\ 500 \\ \text{(руб.)}$$

Прибыль возрастает на 29,5%.

7. Валовая прибыль при третьем варианте:

$$\text{издержки при третьем варианте } 30 - (20\ 000 : 10\ 000) + (8000 : 4000) = \\ = 30 \text{ (руб.)}$$

$$100\ 000 + (40 - 30 - 2 + 2) 4000 = 140\ 000 \text{ (руб.)} - \text{лучший вариант.}$$

ЦЕНОВАЯ ПОЛИТИКА

«ВОСТОЧНЫЕ ЖЕЛЕЗНЫЕ ДОРОГИ» (EAST LINE RAILWAY): ПРОЕКТ ПЕРЕВОЗКИ КОНСЕРВОВ ВИСКОНСИНА¹

Сидя в своем офисе в штаб-квартире «Восточных железных дорог» («ВЖД»), Карл Мейерс (Carl Meyers) напряженно работает. Как маркетинговый аналитик в «Группе перевозок продовольственных товаров» (Food Products Transportation) Мейерс разрабатывает стратегию и устанавливает цены на транспортировку консервов в товарных вагонах. В наступающем году компания «ВЖД» желает увеличить объем перевозок консервов в товарных вагонах со Среднего Запада на Восточное Побережье. Для начала Мейерс определит целевой рынок перевозок висконсинских консервов в область крупных мегаполисов Нью-Йорка / Северного Нью-Джерси – одного из наибольших потребителей продуктов в системе «ВЖД».

Висконсинские консервы состоят в основном из бобов, гороха и фруктов. Производители консервов Висконсина ежегодно перевозят почти 1,5 млн тонн консервированных продуктов на Восточное Побережье, причем значительная часть приходится на область крупных мегаполисов Нью-Йорка / Северного Нью-Джерси. Вдобавок большинство производителей Висконсина расположены вблизи линий железных дорог и имеют необходимые условия для погрузки своей продукции в товарные вагоны. Несмотря на это, в 1988 г. компания «ВЖД» перевезла только 327 вагонов (около 20 600 тонн) из Висконсина в область Нью-Йорка / Северного Нью-Джерси. Оставшаяся часть товара была перевезена автомобильным транспортом.

¹ Источник: Philip Kotler, Cary Armstrong. Principles of Marketing. PRENTICE HALL, 1991.

В сложившейся ситуации Мейерс видит значительный потенциал увеличения доли рынка.

Так как товарный вагон перевозит 126 тыс. фунтов консервов (грузовик вмещает только 42 тыс. фунтов), «ВЖД» может предложить на выгодных условиях покупателю значительно более низкую цену за перевозку единицы груза, чем у автотранспортных фирм. К тому же среднее расстояние перевозки из Висконсина в Нью-Йорк / Северный Нью-Джерси составляет 975 миль — что значительно выше теоретических 300—400 миль, ниже которых железнодорожным перевозкам труднее конкурировать с автотранспортными.

В определенных ситуациях грузовики действительно имеют ряд преимуществ перед товарными вагонами так, например, когда размер перевозимого груза слишком мал, чтобы целиком заполнить товарный вагон, или свежесть скоропортящихся продуктов обуславливает приоритет скорости перевозки. С другой стороны, консервированные продукты не только имеют длительный срок хранения, но могут быть закуплены оптом и храниться в больших региональных складах с последующей транспортировкой в магазины по мере надобности. Более того, правильно загруженный железнодорожный вагон часто обеспечивает доставку груза с меньшими повреждениями, чем при перевозке грузовиком. И, наконец, перевозка поездом часто более удобна: у клиентов может быть только 25 мин на разгрузку грузовика (что должно быть сделано в назначенное время), товарный же вагон, находящийся у погрузочно-разгрузочного терминала, они могут разгрузить в течение 3-х дней.

Принимая во внимание все эти факторы, Мейерс полагает, что цена железнодорожных перевозок, чтобы быть конкурентоспособной, должна быть на 15% ниже, чем эквивалентная цена автотранспортных перевозок. Эта ценовая разница покрывает как затраты на большее время перевозки, так и возросшие затраты на разгрузку. В 1988 г. средний железнодорожный тариф для 327 вагонов консервов, перевезенных «ВЖД» из различных регионов Висконсина в область мегаполисов Нью-Йорка / Северного Нью-Джерси, составил 2,78 дол. за

центнер. Например, 126 тыс. фунтов консервов, разделенные на 100, равняются 1260 центнерам – умножаем на 2,78 дол. за центнер и получаем 3503 дол. дохода на вагон. Переменные затраты «ВЖД» на один вагон колеблются в пределах от 1350 до 1450 дол.

Таблица 1

Представительный уровень цен автотранспортных грузовых перевозок (центы за милю)

Из: В:											
	1. Юго-Восток	2. Восточно-Центральный	3. Флорида	4. Центральнo-Атлантический	5. Центральнo-Южный	6. Центральнo-Западный	7. Новая Англия	8. Скалистые горы	9. Юго-Западный	10. Техас	11. Западное Побережье
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1. Юго-Восток	135	95	155	110	115	95	110	110	115	110	93
2. Восточно-Центральный	110	150	125	130	120	115	135	118	118	115	95
3. Флорида	85	80	100	95	85	85	95	100	95	95	92
4. Центральнo-Атлантический	82	80	115	140	82	80	150	100	98	95	94

Окончание таблицы 1

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
5. Центральное-Южный	115	105	130	125	140	105	128	114	120	125	95
6. Центральное-Западный	112	110	130	132	118	130	135	125	125	122	100
7. Новая Англия	82	80	115	130	80	80	150	97	95	95	94
8. Скалистые Горы	88	80	108	97	90	83	97	100	115	95	95
9. Юго-Западный	94	85	105	95	90	84	96	105	125	95	94
10. Техас	90	85	115	95	95	82	95	100	120	105	92
11. Западное Побережье	95	90	105	98	95	90	99	120	125	92	110

Чтобы принять решение по цене, Мейерс учел эти данные плюс информацию, содержащуюся в табл. 1. Так, например, посмотрев на первый столбец табл. 1, вы можете увидеть, что перевозки внутри Юго-Восточного региона обходятся в 1 дол. 35 центов за милю, в то время как перевозки из этого же региона в Восточно-Центральный — 0,95 дол. за милю. Для удобства сравнения Мейерс обычно исходил из расчета за 1 вагон. Прежде всего, Мейерс должен решить, пересматривать ли тарифы прошлого года.

Вопросы

1. Какие факторы влияют на долю перевозок консервов «ВЖД» из Висконсина в область Нью-Йорка / Северного Нью-Джерси?

2. Каковы были общие доходы и прибыли «ВЖД» от перевозки 327 вагонов консервов из Висконсина в Нью-Йорк / Северный Нью-Джерси в 1988 г.?

3. Сравните цену автоперевозки (см. табл. 1) с текущими железнодорожными тарифами.

4. Принимая во внимание затраты, конкуренцию и факторы спроса, определите, какую цену должен запросить Мейерс за перевозки консервов из Висконсина в область Нью-Йорка / Северного Нью-Джерси?

5. Ваши маркетинговые предложения Мейерсу относительно перевозки консервов Висконсина?

SILVERADO JEWELRY: ЦЕНОВОЙ ПАРАДОКС¹

Магазин по продаже ювелирных изделий (Silverado Jewelry), расположенный в деловой части города Тэмпэ, штат Аризона, специализируется на ручном изготовлении ювелирных украшений, которые делают местные коренные американцы. Шейла Бейкер, владелица Silverado, только что вернувшаяся из деловой поездки по закупкам, обсуждает интересный феномен с ценами с помощником по управлению магазином Мэри Майндл.

Несколько месяцев назад магазин получил набор перламутра, серебряные браслеты, серьги и ожерелья. В отличие от зелено-голубых тонов типичной бирюзы этот перламутр — розовый с белым «мрамором». В рамках размера и стиля набор включал целый ряд перламутровых украшений. В то время как одни были маленькие, круглые, относительно простой формы, другие были большие, имели более смелые формы, довольно сложные. В числе прочего коллекция включала ассортимент стильных перламутровых булавок для мужских галстуков.

Шейла приобрела набор перламутра по умеренной цене и была полностью удовлетворена особым товарным ассортиментом. Она думала, что ювелирные украшения будут привлекательными прежде всего для основной массы покупателей, ищущих альтернативу к украшениям из бирюзы, которые обычно предлагают магазины Тэмпэ. Она оценила новые ювелирные украшения так, что покупатели получают хорошее качество за свои деньги. В цену она включила наценку: покрыть расходы на бизнес плюс обычная прибыль (разница между себестоимостью и ценой).

После того как украшения были выставлены на продажу и простояли около месяца, Шейла была разочарована, так как их плохо раскупали. Она решила испробовать несколько

¹ Источник: Philip Kotler, Cary Armstrong. Principles of Marketing. PRENTICE HALL, 1991.

товарных тактик, которые она изучила, будучи студенткой университета в Неваде. Например, осознавая, что месторасположение украшений в магазине часто оказывает влияние на клиентов, которые так или иначе рассматривают товары, она выставила ювелирные изделия из перламутра в витрине, справа от входа в магазин.

После перестановки распродажа товаров из перламутра все еще шла медленно, тогда она решила поговорить с продавцами магазина во время еженедельного собрания, о ювелирных изделиях. Предлагая им сконцентрировать усилия на продвижении определенной линии в общении с клиентом, она в деталях описала перламутр и составила для них краткую речь, чтобы они могли запомнить и разъяснить все покупателям.

К сожалению, эта попытка тоже не удалась. По этому поводу Шейла готовилась уехать в деловую поездку по закупкам. Расстроенная все уменьшающейся продажей украшений из перламутра и озабоченная приведением в порядок имеющегося оборудования, чтобы подготовить комнату для новых коллекций, которые она хотела бы купить, она решила сделать резкий ход — снизить цену на перламутровые украшения наполовину. Уходя из магазина, она в спешке оставила записку Мэри Майндл. В записке говорилось: *«Мэри — все в этом случае удваивай»*.

Когда Шейла вернулась, то была приятно удивлена, найдя полностью распроданной коллекцию перламутровых украшений. *«Я действительно не могу понять причину, — сказала она Мэри. — Ведь эти перламутровые украшения совершенно не привлекали наших покупателей. Я должна быть более осторожной в следующий раз, попробую увеличить разнообразие камней»*. Мэри сказала, что она не могла понять, почему Шейла захотела повысить цену на медленно продающиеся товары, и была удивлена, когда все было очень быстро распродано по более высокой цене. Шейла пришла в недоумение. *«Какая высокая цена? — спросила она. — В записке говорилось: уменьшить цену наполовину»*. *«Наполовину? — поразилась Мэри. — Я думала, в записке говорилось: «Все в этом случае удваивай»*». В результате Мэри удвоила цену, что оказалось предпочтительнее снижения цены наполовину.

Вопросы

1. Объясните, что произошло в этой ситуации. Почему ювелирные украшения были раскуплены так быстро по цене, вдвойне превышающей нормальную цену?

Зная, что перламутровые украшения плохо раскупаются, Шейла подумала, что путем демпинга (снизив цену вдвое) она привлечет потребителей. По ошибке цену наоборот увеличили вдвое, однако эффект оказался ошеломляющим. Товары раскупались в одно мгновение. Это называется методом престижного ценообразования: когда учитываются не только экономические, но и психологические факторы цены. Многие потребители смотрят на цену как на показатель качества. Метод престижного ценообразования оказывается особенно эффективным применительно к товарам особого спроса, в том числе ювелирных украшений, духов, автомобилей и т.д. Люди готовы заплатить высокую цену, поскольку цена предполагает нечто особое. Если бы цену снизили вдвое, то могла бы сложиться следующая ситуация:

Снижение цены они могли бы рассматривать как:

- 1) предстоящую замену товара более качественным и лучшим;
- 2) наличие в товаре изъянов, отчего он плохо идет на рынке;
- 3) свидетельство финансового неблагополучия фирмы, которая может уйти с рынка;
- 4) знак того, что скоро цена снова понизится, и стоит повременить с покупкой;
- 5) свидетельство снижения качества товара.

Повышение цены, обычно сдерживающее сбыт, покупатели, очевидно, истолковали в положительном смысле:

- 1) товар стал особенно ходовым, и стоит побыстрее приобрести его, пока он не стал недоступным;
- 2) товар обладает особой ценностной значимостью.

2. Какое предположение сделала Шейла по поводу кривой спроса перламутровых украшений? Как в действительности выглядела кривая спроса на этот продукт?

Любая цена, назначенная фирмой, так или иначе скажется на уровне спроса на товар. Шейла Бейкер сделала предположение, что кривая спроса (зависимость между ценой и

сложившимся в результате этого уровнем спроса) будет выглядеть следующим образом:

Уровень цены товара

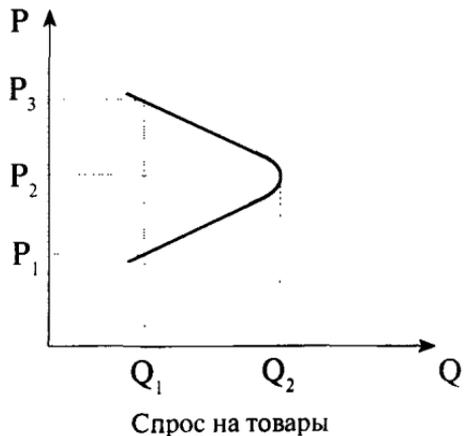


Кривая показывает, какое количество товара будет продано по разным ценам, которые могут взиматься в рамках данного отрезка времени. Здесь спрос и цена находятся в обратной пропорциональной зависимости, т. е. чем выше цена, тем ниже спрос. И соответственно, чем ниже цена, тем выше спрос. Так что, снизив цену с P₁ до P₂, фирма продаст большее количество товара.

В действительности же кривая спроса на перламутровые украшения выглядела следующим образом.

В случае с престижными товарами кривая иногда имеет положительный наклон. Повысив цену с P₁ до P₂, магазин продал перламутра не меньше, а больше! Потребители посчитали более высокую цену показателем более высокого качества или большей желательности этих украшений.

Цена товара



Однако при слишком высокой цене (P_3) уровень спроса оказывается ниже, чем при цене P_2 .

3. На каком типе рынка действует Silverado Jewelry (чистой конкуренции, монополистической конкуренции, олигополистической конкуренции или чистой монополии)? Что приводит вас к такому заключению?

Тип рынка — монополистическая конкуренция. Рынок ювелирных изделий состоит из множества покупателей и продавцов, совершающих сделки не по единой рыночной цене, а в широком диапазоне цен. Наличие диапазона цен объясняется способностью продавцов предложить покупателям разные варианты товаров. Реальные изделия отличаются друг от друга качеством, свойствами, внешним оформлением. Различия могут заключаться и в сопутствующих товарам услугах. Чтобы выделиться чем-то, помимо цены, продавцы стремятся разработать разные предложения для разных сегментов и широко пользуются практикой присвоения товарам марочных названий, рекламой и методами личной продажи.

4. Как концепция психологического ценообразования может быть полезна для Шейлы Бейкер? Что вы могли бы посоветовать ей относительно дальнейших решений в области цен?

В дальнейшем Шейле можно посоветовать при расчете цены исходить из ощущаемой ценности товара. Основным фактором ценообразования считать не издержки, а покупательское восприятие. Для формирования в сознании потребителей представления о ценности товара следует использовать в своем комплексе маркетинга неценовые приемы воздействия: стимулирование сбыта, связь с общественностью, рекламу, персональные продажи. В магазине можно организовать консультационный отдел, где покупателям помогут в выборе ювелирного украшения. Цена же призвана соответствовать ощущаемой ценностной значимости товара. Также необходимо выявить, какие ценностные представления имеются в сознании потребителей о товарах конкурентов. Если продавец запросит больше или меньше признаваемой покупателем ценностной значимости товара, сбыт фирмы окажется ниже, чем мог бы быть.

«ЮГО-ЗАПАДНЫЕ АВИАЛИНИИ»¹

«Всем пристегнуть привязные ремни, — объявила стюардесса через систему оповещения. — Сейчас мы будем взлетать. Как только мы поднимемся в воздух, мы хотим, чтобы вы сняли свою обувь, ослабили галстуки и предоставили «Юго-Западной» позаботиться о вас на пути из Большого Далласа в Хьюстон».

Пассажиры удобно устраивались, в то время как ярко раскрашенный «Боинг-737» направился к взлетной полосе Далласского аэропорта. Мгновенье спустя самолет набрал скорость и взмыл в тexasское небо, отправившись в 240-мильный полет до Хьюстона.

На другой стороне поля, напротив здания аэропорта, работники «Юго-Западной авиалинии» не обращали внимания на шум самолетов, проникающий в скромные, но удобные офисы на втором этаже ангара. Они начинали важное совещание с представителями своего рекламного агентства по выработке альтернативных стратегий в ответ на объявление их главного конкурента «Брэнифф Интернэшнл Эйруэйз», который предоставляет на период 60 дней скидку 50% на основном маршруте «Юго-Западной», начиная с этого самого дня — 01.02.1973.

Предыстория

В марте 1967 г. была организована тexasская компания «Юго-Западные авиалинии». Ее основатель, Роллин Кинг, окончил бизнес-школу Гарварда в 1962 г. и сначала был советником по инвестициям фирмы в Сан-Антонио. С 1964 г. Кинг, у которого была лицензия пилота транспортной авиации, являлся также президентом фирмы авиатакси, работающей

¹ Источник: Harvard Business School — деловые ситуации, используемые в учебных программах.

между Сан-Антонио и различными маленькими техасскими сообществами.

В середине 60-х гг. Кинг и его партнеры заинтересовались вопросами усовершенствования авиауслуг между Далласом, Хьюстоном, Сан-Антонио и Форт-Вортом. Эти четыре города находились в числе наиболее растущих в стране. К 1968 г. население Хьюстона составляло 1 867 000 человек, Далласа — 1 459 000 человек, Сан-Антонио — 850 000 человек и Форт-Ворта — 680 000 человек. Даллас и Форт-Ворт, находящиеся в 30 милях друг от друга на северо-востоке Техаса, часто рассматривались как отдельный сегмент рынка. Тем не менее, в каждом из этих городов был свой аэропорт — Лав Филд в Далласе, наиболее загруженный из двух, и новый региональный аэропорт Далласа — Форт Ворт, находящийся посередине между этими городами и предназначенный обслуживать оба города.

Авиакомпании «Брэнифф Интернэшнл Эйруэйз» и «Техас Интернэшнл Эйрлайнз» («ТИ») обеспечивали большинство перевозок между двумя этими рынками. В 1967 г. «Брэнифф» владела 69 реактивными и турбореактивными самолетами в сети экстенсивных маршрутов, с преобладанием направлений север — юг, обслуживая главные города США, Мексику и Южную Америку. Годовой оборот «Брэнифф» составлял 256 млн дол.; авиакомпания перевозила 5,6 млн пассажиров ежегодно.

«Техас Интернэшнл Эйрлайнз», известная затем как «Транс-техасские Эйруэйз», работала не только в данном регионе и обслуживала южные и юго-западные штаты и Мексику. В 1967 г. она владела 45 реактивными, турбовинтовыми и поршневыми самолетами для наиболее коротких маршрутов; перевозила 1,5 млн пассажиров и имела оборот в 32 млн дол. Обе эти компании располагались в Техасе.

В 1967 г. местные перевозки между Далласом и Хьюстоном (наиболее важный маршрут) составляли в среднем 483 пассажира в день в каждом направлении; 86% перевозок выполняла «Брэнифф» и 14% — «ТИ».

Кинг помнил факторы, вызвавшие его интерес к организации новой авиалинии для обслуживания этих рынков:

«Чем больше мы говорили с людьми, чем больше смотрели на цифры, тем яснее понимали степень неудовлетворенности потребителей услугами существующих авиакомпаний,

тем больше очевидных возможностей открывалось для нас. Мы считали, что это надежные рынки, и, хотя они не были такими же большими, как рынок Лос-Анжелес – Сан-Франциско, между ними было много общего. Мы также знали о опыте компании «Тихоокеанские юго-западные авиалинии» («ТЮЗА»), осуществляющей в Калифорнии те же услуги, которые намеревались осуществить и мы».

20.02.68 Техасская комиссия по авионавигации выдала лицензию «Юго-Западной», разрешающую компании осуществлять внутри штата перевозки между Далласом (Форт-Вортом), Хьюстоном и Сан-Антонио – треугольный маршрут, стороны которого имели 190–250 миль в длину.

На следующий день «Брэнифф» и «ТИ» обратились в суд с просьбой об отмене лицензии, выданной новой компании. Эти две авиалинии уже обслуживали предложенный маршрут и считали рыночный спрос недостаточным для образования еще одной авиакомпании.

Однако в конце концов Верховный суд США решил дело в пользу «Юго-Западной».

Летом 1970 г. к Кингу присоединился Ламар Мюз, независимый финансовый консультант. Ранее Мюз был президентом «Юниверсал Эйрлайнз» в Детройте, откуда он ушел из-за несогласия с главными держателями акций по вопросу планирования покупки реактивных «Боингов-747». Мюз прочитал о судебных тяжбах «Юго-Западной» и сказал Кингу и его директорам, что хотел бы помочь им преобразовать компанию из куска бумаги в действующую авиалинию.

После пары месяцев работы консультантом в «Юго-Западной» Мюз стал в 1970 г. служащим компании и был избран президентом, казначеем и директором в январе 1971 г. Одновременно Кинг стал исполнительным вице-президентом по оперативной работе.

Мюз объяснил одну из причин, по которым его привлекла «Юго-Западная»: «Я чувствовал, что авиакомпании просто не делают всю работу как надо на этом рынке. Все их рейсы были полностью загружены, было очень трудно зарезервировать места. Было множество отмененных рейсов. Даллас был базой «Брэнифф», Хьюстон – базой «ТИ», и все время, когда у них были технические проблемы, казалось, что они всегда возни-

кают в Далласе или Хьюстоне. Кроме того, так как множество пассажиров были транзитными, для местных фирм оставалось не очень-то много мест. Люди просто избегали летать здесь. Они летали только тогда, когда была острая необходимость лететь».

Мюз добавил, что репутация в части пунктуальности «Брэнифф» была настолько плоха, что многие пассажиры называли ее «самой большой авиалинией в мире, не имеющей расписания».

Победив в судебных тяжбах, Мюз и Кинг провели много недель на Западном побережье, выбирая новые самолеты. Самолетостроение переживало спад и неутомимо заискивало перед покупателями. «Юго-Западная» оказалась под натиском «Мак-Донелл-Дуглас», «Боинга» и некоторых других компаний.

Наконец, «Боинг», не сумевшая оценить будущие заказы и по этой причине имевшая нереализованные «Боинги-737», предложила выгодный заказ как с точки зрения цены, так и удобства финансирования.

В марте 1971 г. «Юго-Западная» подписала контракт на три «Боинга-737», через несколько месяцев заказ вырос до четырех. Общая цена покупки четырех «Боингов-737» была 16,2 млн дол., по сравнению с предыдущей запрашиваемой ценой приблизительно по 4,6 млн дол. за каждый.

Мюз и Кинг отметили, что «Боинг-737» лучше подходил для их целей, чем «Мак-Донелл-Дуглас», требующий большего количества обслуживающего персонала.

Подготовка к взлету

Вернувшись в Техас, Мюз и Кинг столкнулись с некоторыми проблемами, требующими решения в предельно краткие сроки. Начало деятельности планировалось на 18 июня, т.е. оставалось немногим более четырех месяцев. За это время «Юго-Западная» должна была изыскать дополнительные средства для финансирования как стартовых затрат, так и обещающего затянуться начального периода, характеризующегося небольшим объемом деятельности. Существующий управленческий штат должен был быть расширен за счет привлечения нескольких специалистов. Набор и обучение персонала должны были производиться с учетом его последующей работы и на земле, и в воздухе. Между тем решения требовали многочисленные

проблемы маркетингового характера, в том числе организации предварительной рекламной кампании, предпринимаемой для «запуска» новой воздушной линии. Наконец, «Брэнифф» и «ТИ» искали возможные юридические пути для того, чтобы «задушить» «Юго-Западную». Законники компании занимались юридическими вопросами, в то время как ее сотрудники делали все возможное для решения финансовых, кадровых и маркетинговых проблем. Финансовое положение авиалинии требовало немедленного и пристального внимания, так как к концу 1970 г. на банковском счете компании оставалось лишь 183 дол. Между мартом и июнем 1971 г. «Юго-Западная» сумела привлечь средства на сумму почти в 8 млн дол. за счет продажи обратимых векселей и обычных акций.

Вскоре четыре сотрудника с многолетним опытом работы на авиалиниях заняли вакантные места в команде менеджеров. Трое из них раньше работали в транспортных агентствах «Брэнифф» и «ТИ» и незадолго до этого были уволены — этот факт Мюз считал одной из самых главных рекомендаций при найме рабочего персонала для «Юго-Западной».

Были приняты решения и по организации и расписанию полетов. Первоначально предполагалось, что два из трех «Боингов-737» будут использоваться на перегруженной линии Даллас—Хьюстон, а третий должен будет летать между Далласом и Сан-Антонио. «Юго-Западная» не планировала воспользоваться своими правами для организации полетов вдоль третьей стороны треугольника между Хьюстоном и Сан-Антонио.

Частота полетов зависела от имеющихся в распоряжении самолетов. Принимая во внимание время, требуемое для полета по маршруту, фирма пришла к заключению, что на линии Даллас—Хьюстон самолеты могут отправляться с 75-минутным интервалом по обоим направлениям; интервал между отправлениями на линии Даллас—Сан-Антонио должен был составить 2,5 часа. И на одном, и на другом направлении полет занимал 50 минут. В расписании на рабочие дни были предусмотрены 12 полетов между Далласом и Хьюстоном и 6 полетов на линии Даллас—Сан-Антонио. В субботу и воскресенье число полетов ограничивалось, что отражало как снижение спроса на подобные услуги в выходные

дни, так и потребность во времени для технического обслуживания самолетов.

В основу первоначальных ценовых решений было положено мнение Энди Эндрюса, президента «ТЮЗА». Энди сказал, что выбор уровня цен должен основываться не на том, сколько мы можем получить или какие цены установили другие транспортные агентства. Он сказал: «Возьмите ту цену, при которой вы сможете удержаться на плаву с учетом приемлемого коэффициента загрузки самолетов, и тот коэффициент загрузки, которого вы реально рассчитываете достичь в установленный период времени, — это и будет вашей ценой. Она должна быть такой низкой, какую вы только можете себе позволить без того, чтобы остаться совсем без денег».

После того как была рассчитана сумма, требуемая для покрытия первоначальных затрат, и после тщательного расчета как затрат на функционирование компании, так и рыночного ее потенциала, Мюз и Кинг сошлись на 20 дол. — такой должна быть плата за билет на обоих маршрутах, точка безубыточности составляла 39 пассажиров на один полет. Для сравнения: «Брэнифф» и «ТИ» брали за перевозку 27 дол. на линии Даллас—Хьюстон и 28 дол. — на линии Даллас—Сан-Антонио. Руководители «Юго-Западной» считали, что средняя цифра — 39 пассажиров — была вполне обоснованной, учитывая растущий рыночный потенциал и частоту полетов, планируемую компанией, хотя они и предвидели период недостаточной загрузки, который будет продолжаться до тех пор, пока не будет достигнута точка безубыточности. Они ожидали, что, хотя «Брэнифф» и «ТИ» в конце концов и снизят плату, «Юго-Западная» может рассчитывать на первоначальное ценовое преимущество.

В начале 1971 г. Мюз встретился с вице-президентом по маркетингу Дюком Эллиотом, чтобы выбрать рекламное агентство. (Авиалиния к тому времени уже пользовалась услугами агентства по связям с общественностью, занимавшимся ее рекламой.) Агентство Блума, большое региональное рекламное агентство, руководство которого весьма удачно находилось в Далласе, привлекло внимание «Юго-Западной». Задание заключалось в организации полной коммуникационной программы, отличной от уже проводимой и направленной только на создание «паблисити» в течение четырех месяцев. «У нас нет ни стюар-

десс, ни форменной одежды, ни самолетов, ни собственного стиля, ни денег, — сказал Мюз представителям агентства, — но мы собираемся начать полеты через 120 дней!»

Первое задание заключалось в оценке характеристик американских транспортных компаний, конкурировавших на техасском рынке.

Для простоты сравнения была составлена двумерная диаграмма, отражающая имидж каждой авиакомпании по шкале «от консервативного до развлекательного» и «от очевидного до утонченного». Первоначально вынесенные суждения об имидже каждой транспортной компании основывались на анализе рекламы авиакомпаний, появлявшейся в последнее время.

Вариант «ТИ» был немедленно отклонен как скучный и консервативный, с простым, без притязаний имиджем. Реклама «Брэнифф» составляла с ним интересный стилистический контраст. С 1965 г. по 1968 г. «Брэнифф» пользовалась услугами нескольких агентств, разрабатывавших принципиально новую маркетинговую и рекламную стратегии для своих клиентов, при этом маркетинговый бюджет в 1967 г. превысил 10 млн дол. Самолеты компании были окрашены разноцветной блестящей краской по всему фюзеляжу и хвосту. Стюардессы носили модные костюмы, выполненные итальянским дизайнером. Цель рекламы заключалась в том, чтобы представить полеты с «Брэнифф» чем-то романтическим и увлекательным. Такой подход оказался чрезвычайно успешным, многие считали, что именно он послужил причиной быстрого роста компании во второй половине 60-х гг. Руководство агентства Блума тем не менее считало, что к 1971 г. имидж «Брэнифф» изменился от развлекательного к утонченному и более консервативному, при этом рекламный бюджет сократился приблизительно до 4 млн дол. Это создало свободную нишу для «Юго-Западной».

Рекламное агентство решило разместить «Юго-Западную» на диаграмме в квадрате «развлекательное — очевидное», занимаемой ранее компанией «Брэнифф» позиции. В соответствии с принятым решением расчетная группа создала для новой авиалинии «описательную модель, ориентированную на личность». Цель заключалась в обеспечении специалистов агентства полного понимания имиджа «Юго-Западной», который должен был быть создан, с тем чтобы этот имидж был

отражен в каждом аспекте планируемой коммуникационной кампании. Эта модель, используемая также в качестве руководства при наборе персонала, описывала компанию «Юго-Западная» как «молодую и энергичную, привлекательную, дружелюбную, эффективную, динамичную».

Единственным фактором в рыночной деятельности, создававшим напряжение в месяцы, предшествовавшие началу пассажирских перевозок, был планируемый на 8 июня выпуск акций «Юго-Западной» на сумму более 6 млн дол. Юристы предупреждали, что кампания, имеющая целью продвижение фирмы и проводимая с помощью средств массовой информации до момента выпуска акций, может противоречить правилам Комиссии по безопасности и биржам, запрещающим рекламу выпускаемых акций. Правда, фактически единственной рекламой, появившейся до 8 июня, был материал, предназначавшийся для желающих наняться на работу в компанию.

Объявление о приеме на работу оказалось очень эффективным, более 1200 молодых женщин, желавших получить работу в качестве стюардесс «Юго-Западной», ответили на рекламу, прошедшую в национальных средствах массовой информации. Сорок из обратившихся были выбраны для дальнейшего обучения, и хотя руководители компании не скрывали тот факт, что кандидатки весьма привлекательны, было отмечено, что в среднем их уровень соответствия профессиональному тесту ФАА был одним из самых высоких среди всех американских транспортных компаний.

Запрещение на рекламу не помешало «Юго-Западной» быть в центре новостей. Продолжающиеся юридические «столкновения» фирмы с компаниями «Брэнифф» и «ТИ» получили широкое отражение в средствах массовой информации, а сотрудничавшее с «Юго-Западной» агентство по связям с общественностью издало несколько пресс-релизов, которые впоследствии использовались для выпусков новостей и в качестве материалов для газетных статей.

Начало деятельности: первые шесть месяцев

10 июня 1971 г. рекламная кампания, предпринятая агентством Блума для «Юго-Западной», «разразилась». Она началась скромно, с небольших «дразнящих» рекламных объявлений в газетах, содержавших соблазнительные, вызывающие заголовки типа:

«48-минутное любовное приключение», «Наконец-то билет за 20 долларов, который Вы и не думали получить», «Любовь может изменить Ваш образ жизни», «Помните о цене билета». Реклама содержала телефонный номер. Набрав его, звонивший слышал записанное на пленку сообщение: «Здравствуйте! Это мы, «Юго-Западная». Мы с нашими новыми, раскрашенными словно конфетки, могучими «Боингами-737». Сегодня это самые надежные полеты. И мы начинаем летать 18 июня из Хьюстона в Сан-Антонио. Выбирайте — всего 45 минут беспосадочного перелета. За это время мы разделим с вами то, что кажется мало-стью, но может много значить. Это приятные напитки, обилие внимания и новая низкая цена. Всего 20 долларов. Присоединяйтесь к нам 18 июня. «Юго-Западная».

Около 25 000 телефонных звонков последовало в ответ на рекламу. В воскресенье 13 июня все газеты в трех городах выпустили четырехцветную рекламу на полный разворот газетного листа.

Ежедневно в течение последующих двух недель на всех рынках появлялась реклама во весь лист, подробно описывающая предлагаемые клиентам преимущества компании «Юго-Западная» — новые самолеты, красивые стюардессы, низкие цены, возможность быстро приобрести билеты, а также недорогие напитки с экзотическими названиями. Телевизионная реклама также была насыщенной и включала 30-секундный ролик, представлявший «Боинг-737», стюардесс и пассажиров. Несмотря на то что все конкуренты использовали традиционные, заполнявшиеся от руки авиабилеты, персонал «Юго-Западной» сократил процедуру продажи билетов, применив специальный автомат, печатавший билеты, и магнитофон, заносивший имена пассажиров в список, оба новшества были скопированы с «ТЮЗА». Последним элементом рекламной кампании были рекламные щиты над входами в три аэропорта, обслуживаемые компанией. Почти половина бюджета, выделенного на продвижение, была истрачена в течение первого месяца функционирования компании.

Начало доходной деятельности пришлось на пятницу, 18 июня — пик публичной рекламы; однако конкуренты явно не собирались покорно принять сложившуюся ситуацию. В рекламе, занимавшей в газетах целую страницу или поло-

вину разворота газетного листа, «Брэнифф» и «ТИ» объявили снижении цен на билеты до 20 дол. на обеих линиях.

В рекламе, данной агентством «Брэнифф», подчеркивались удобство и частота полетов, наличие горячих и холодных салфеток, «чтобы освежиться», скидки на предлагаемые напитки и возможность позвонить сразу по прибытии в аэропорт. Также в ней упоминалось об увеличении числа рейсов между Далласом и Сан-Антонио с первого июля. В это же время «ТИ» объявила о введении ежедневных рейсов на маршруте Даллас—Хьюстон с первого июля. «ТИ» также предлагала своим клиентам бесплатное пиво, бесплатные газеты и напитки за 1 дол. на маршрутах, где летали и самолеты «Юго-Западной». Последняя нанесла ответный удар, опубликовав рекламу с заголовком: «Другие авиакомпании могут предложить Вам наши цены, но любовь Вы не можете купить».

Рекламные материалы постоянно появлялись на телевидении и при проведении различных общественных мероприятий, обычно их главными героинями были стюардессы «Юго-Западной». Предпринятая кампания по прямой рассылке была нацелена на 36 000 влиятельных бизнесменов, работающих в регионах, обслуживаемых фирмой. Каждый получил адресованное лично ему письмо от Мюза, где описывались услуги, оказываемые «Юго-Западной».

К письму прилагался ваучер, дававший право на покупку билета в оба конца за полцены. Около 1700 респондентов воспользовались этим правом.

Обзор отправлений пассажиров из Хьюстона показал, что значительный процент предпочел бы пользоваться аэропортом Хобби, расположенным в 12 милях к юго-востоку от Хьюстона, чем новым Хьюстонским межконтинентальным аэропортом, находящимся на расстоянии 26 миль к северу.

Поэтому с середины ноября 7 из 14 рейсов между Далласом и Хьюстоном были перенесены в аэропорт Хобби, в результате чего этот старый аэропорт вновь начал приносить прибыль. Дополнительная проверка расписания полетов, проведенная одновременно, имела результатом сокращение числа рейсов до 4 по рабочим дням на линии Даллас—Сан-Антонио; начало полетов по третьей стороне треугольника между Хьюстоном (аэропорт Хобби) и Сан-Антонио — 3 рейса, а также сокраще-

ние слишком убыточных рейсов по субботам на всех маршрутах. Эти акции способствовали увеличению доходов от перевозок в последнем квартале 1971 г. по сравнению с аналогичным показателем в III квартале. Однако убытки сокращались медленно. В конце 1971 г. дефицит составил 3,75 млн дол.

Следующие полгода

В феврале 1972 г. «Юго-Западная» начала вторую стадию рекламной кампании, взяв на работу нового вице-президента по маркетингу и ликвидировав свое агентство по связям с общественностью. Кроме того, компания приняла в свой штат и директора по общественным связям на созданный в фирме аналогичный пост.

Цель состояла в укреплении позиции «Юго-Западной» на рынке после полугода функционирования. Активная реклама с разнообразными как по форме, так и по содержанию объявлениями была адресована бизнесменам, пользующимся сезонными билетами. Исследования показали, что эти люди составляли 89% всего пассажирооборота фирмы.

Дик Эллиот, по словам президента, совершивший настоящий подвиг, «оторвав «Юго-Западную» от земли», подал в отставку, чтобы занять предложенный ему пост в национальном рекламном агентстве. Новый вице-президент по маркетингу, Джесс Кокер, ранее 10 лет занимался внешней рекламой, после того как окончил Университет Техаса. До работы в «Юго-Западной» он занимал пост вице-президента в фирме «Внешние южные рынки», на которую приходилось 85% всей рекламной деятельности в 14 южных и юго-восточных штатах. Кокер взял на себя ответственность за выполнение всех маркетинговых функций, включая рекламу, продажи, связи с общественностью. Почти каждую неделю он встречался с представителем агентства Блума для обсуждения не только рекламы в средствах массовой информации, но и других многочисленных деталей, которые находились в ведении агентства, включая подготовку и распространение карманных расписаний, материалов для разъездных агентов, рекламных проспектов.

Хотя продажа большего числа билетов производилась через кассы аэропорта, часть сбывалась через разъездных агентов и представителей компаний, сотрудничавших с «Юго-За-

падной». Агенты получали 7% комиссионных от продаж по кредитным карточкам и 10% от продаж за наличный расчет. Компании, чей персонал часто пользовался услугами «Юго-Западной», не имели никаких скидок, но пользовались всеми другими преимуществами. Кокер имел в подчинении 6 торговых представителей, чьи обязанности заключались в обслуживании как разъездных агентов, так и компаний-пользователей, поощряя их получать максимально возможную выгоду от сотрудничества с «Юго-Западной», распространяя рекламные материалы, карманные расписания и т. д. Кроме этого, торговые представители должны были заниматься продвижением новой предоставляемой фирмой услугой – воздушного фрахта, подразумевавшего специальную срочную доставку грузов. Каждый представитель, как и большинство служащих фирмы, имел в своем распоряжении автомобиль с нарисованным силуэтом самолета «Юго-Западная». Новый директор фирмы по связям с общественностью, Камилла Кейт, также подчинялась Кокеру. Раньше она занимала аналогичный пост в «Рид-Поланд Инкорпорэйтэд», агентстве по связям с общественностью, сотрудничавшим с «Юго-Западной». Ее обязанности заключались в обеспечении поддержки со стороны средств массовой информации, а также включали издание журнала фирмы и проведение совместно с рекламным агентством программы продвижения.

Между октябрём 1971 г. и апрелем 1972 г. среднее число пассажиров, приходящееся на 1 рейс, возросло с 18,4 до 26,7 человек, однако все еще оставалось ниже количества, необходимого для покрытия растущих полных затрат на каждый полет. Объем пассажирооборота в предполуденные часы не позволял сохранять часовой интервал между полетами. В соответствии с предпочтениями жителей Хьюстона «Юго-Западная» постепенно перевела свою деятельность в аэропорт Хобби и совсем перестала использовать Хьюстонский межконтинентальный аэропорт.

14 мая появилось новое расписание, по которому число ежедневных рейсов между Далласом и Хьюстоном сокращалось с 29 до 22, преимущественно за счет увеличения промежутка между рейсами до двух часов (время отправления – с 9.30 до 15.30). На линии Даллас–Сан-Антонио по-прежнему сохра-

нялись 11 рейсов, как и 6 между Сан-Антонио и Хьюстоном, с незначительными изменениями в расписании. Для прибытия и отправления из Хьюстона использовался только аэропорт Хобби. «Брэнифф» немедленно откликнулась, начав полеты между Далласом и Хобби и предприняв широкую программу продвижения этих рейсов.

С финансовой точки зрения дело обстояло так, что новое расписание позволило компании продать свой четвертый «Боинг-737». Накопленный опыт показал, что эти самолеты могут быть полностью подготовлены к отправлению (т. е. разгружены и снова загружены) за 10 минут. Это означало, что ежедневные отправления из Далласа в Хьюстон могут поддерживаться за счет использования только двух самолетов вместо трех. Затянувшееся, возникшее за счет сокращения числа рейсов в полуденные часы, и введение полетов по всем трем маршрутам позволили менеджерам фирмы прийти к заключению, что трех самолетов будет вполне достаточно. К середине 1972 г. авиационная промышленность вышла из кризиса 1970–1971 гг., многие готовы были приобрести самолеты известных моделей. «Юго-Западная» нашла покупателя на свой «лишний» «Боинг» и получила 533 000 дол. от его продажи.

С этим дополнительным капиталом, более низкими затратами на функционирование и продолжающимся ростом доходов сумма убытков снизилась с 804 000 дол. до 131 000 дол. за первый и второй кварталы 1972 г.

В течение нескольких месяцев фирма проводила эксперимент по использованию 10-долларовых билетов на рейсы после девяти часов вечера по пятницам. В мае это снижение цены распространилось на аналогичные рейсы на все дни недели. Эта скидка принесла больший доход, чем использование стандартных цен на билеты.

В июне 1972 г. «Юго-Западная» праздновала свой первый день рождения, отдавая должное Камилле Кейт за успешные действия, которым компания была обязана своей известностью. В салонах самолетов висели плакаты, салоны и кабины были украшены, каждый день на борту самолетов устраивались праздничные представления с пирожными для пассажиров и воздушными шариками для детей. Эта кутерьма, подкрепленная рекламой в газетах, создала известность фирме и, по мнению

руководства, укрепила имидж фирмы, как смелого, веселого неудачника, который целый год противостоял сильным, занимающим прочное положение на рынке конкурентам.

Кейт подчеркнула, что не все мероприятия имели столь «несерьезный» характер, упомянув о совместной деятельности с рекламным агентством по координации общего плана коммуникаций фирмы.

Одним из примеров специализированной кампании по продвижению, объединявшим усилия Кейт и агентства Блума, было создание «Клуба сладких сердец «Юго-Западной». В соответствии с имевшимся списком были разосланы обращения секретарям руководителей организаций в зоне действия фирмы, предлагающие им членство в клубе. За каждое резервирование места для своего босса секретарь получал марку клуба, 15 марок давали право на бесплатный полет с «Юго-Западной». Другие призы включали проводившийся два раза в год розыгрыш поездки в Мехико.

Введение новой ценовой политики

После года работы руководство фирмы решило тщательно исследовать структуру цен и ее зависимость от издержек и доходов. Управляющие пришли к заключению, что компания больше не может позволить себе сохранение цен на уровне 20 дол. С 9 июля 1972 г. были введены новые тарифы; в соответствии с ними цена на билет в один конец увеличивалась с 20 дол. до 26 дол., билет в оба конца стоил 50 дол., сезонный билет стоил 225 дол. и был действителен в течение 30 дней.

Встал вопрос о том, как сообщить клиентам об увеличении цены. После разговора с представителями агентства Блума Кейт предложила сообщить о введении представительского класса на всех рейсах, предлагавшего пассажирам дополнительные услуги. Идея была быстро усовершенствована: из салона самолета удалялись два ряда кресел, в результате чего число мест сокращалось со 112 до 104, но увеличивалось свободное пространство; кроме того, пассажирам предлагались бесплатные напитки. (Стюардессы могли предложить пассажирам напитки не более двух раз за столь короткий перелет.) В газетах появилась реклама на полный лист.

Главной проблемой была реакция конкурентов. «Несколько дней, — признавался Кокер, — мы действительно поволно-

вались». «Брэнифф» добавила еще один самолет на маршрут Даллас—аэропорт Хобби с 11 июля, предлагая ежедневные полеты. 17 июля «ТИ» подняла цены на билеты, сравнив их с ценами «Юго-Западной»; 21 июля «Брэнифф» ввела на своих рейсах аналогичные с «Юго-Западной» услуги и цены, добавив рейс в Хобби в 7 часов вечера за 10 дол. Более широкий спектр услуг, предложенных «Брэнифф», и сокращение числа рейсов «Юго-Западной» привели к снижению числа пассажиров в июле по всем трем маршрутам. В целом клиентура «Юго-Западной» сократилась на 2% по сравнению с III кварталом 1972 г., но доходы от перевозок увеличились.

В сентябре началась третья стадия рекламной кампании под девизом «Вы помните, как было до «Юго-Западной авиалинии». «Агентство считало, что оно послужит боевым кличем для потребителей. Основными рекламными средствами были телевидение и рекламные щиты на улицах.

В конце октября было введено новое изменение в ценах. 10%-ные скидки, которые никогда не рекламировались, были заменены половинной оплатой (13 дол. в один конец, 25 дол. — в оба конца) на двух основных маршрутах ежедневно после 8 часов вечера. Снова были введены полеты по субботам, цены на билеты на все рейсы по выходным дням были снижены вдвое. В ходе рекламной блиц-кампании, проводимой в течение трех недель, использовались 60-секундные рекламные объявления на наиболее популярных радиостанциях. Немедленно последовал ответ: в ноябре 1972 г. объем пассажирооборота возрос на 12% по сравнению с октябрьским. В новом году руководство фирмы сосредоточило свое внимание на оставшихся проблемах. Компания получала прибыль от полетов по маршруту Даллас—Хьюстон, однако рейсы Даллас—Сан-Антонио, где число пассажиров было более низким, приносили значительные убытки. «Юго-Западная» предлагала на этом маршруте только 8 полетов в день, против 33 у главного конкурента, и в среднем перевозила лишь 17 пассажиров за каждый рейс.

Руководство фирмы пришло к заключению: если число пассажиров резко не увеличится, маршрут придется закрыть. В последней попытке достичь необходимого уровня 22 января 1972 г. фирма объявила о 50%-ной скидке на все рейсы между

Далласом и Сан-Антонио в течение 60 дней. Об этом было объявлено по радио и на телевидении. Если бы принятая мера оказалась успешной, Мюз планировал сделать скидку постоянной, однако он полагал, что, объявляя о ней как о временной мере, он скорее привлечет внимание потребителей и сократит вероятность аналогичных ответных действий со стороны конкурентов.

Результат последовал незамедлительно и был более впечатляющим, чем от скидок на вечерние рейсы и полеты по выходным дням. По прошествии первой недели объемы перевозок «Юго-Западной» на линии Даллас—Сан-Антонио возросли до 48 пассажиров на один полет и продолжали стремительно расти.

Во вторник 1 февраля «Брэнифф» опубликовала рекламу, где объявляла о 50%-ной скидке под названием «Давайте познакомимся» на всех рейсах между Далласом и Хобби, которая должна была оставаться в силе вплоть до 1 апреля. Мюз созвал на срочное совещание менеджеров, включая Кинга, вице-президента по маркетингу, директора по связям с общественностью, юристов компании, представителей агентства Блума. «Юго-Западная» должна была решить, что нужно предпринять в ответ на инициативу «Брэнифф».

Вопросы

1. Какие проблемы маркетингового характера возникли перед руководством «Юго-Западной» на начальном этапе создания этой компании?

2. Какой стратегии придерживалась «Юго-Западная» по отношению к конкурентам при проникновении на рынок авиаперевозок?

3. Какие ответные действия предприняли конкуренты?

4. Оцените кампанию по продвижению своих услуг, начатую «Юго-Западной» и ее конкурентами в 1967 г.

5. Прокомментируйте новую ценовую политику «Юго-Западной».

6. Какие действия должна предпринять «Юго-Западная» в ответ на снижение цен «Брэнифф»?

КАНАЛЫ РАСПРЕДЕЛЕНИЯ

КОРПОРАЦИЯ LOTUS¹

В январе 1986 г. коммерческий директор Lotus Джон Шагури должен был принять решение, очень важное для будущего молодой компании, — следует ли компании, минуя сеть дистрибьюторов и дилеров, организовать продажи непосредственно пользователям в больших корпорациях, развивая для этого собственную маркетинговую сеть?

До того времени 90 человек из сети маркетинга Lotus обеспечивали весь цикл продаж, исключая непосредственно оплаты, поставку продукции и послепродажное обслуживание. Однако усложнение требований покупателей из больших корпораций потребовало и развития системы прямого обслуживания со стороны компании, хотя при этом под угрозу ставились интересы наиболее крупных дилеров. Компания была заинтересована в хороших отношениях с дилерами и дистрибьюторами, т.к. они были очень важны для продвижения будущих продуктов Lotus.

Шагури так описывал трудности решения, которое он должен был принять.

«Один из факторов, которые компании имеют в виду при принятии такого решения — это история вопроса: тенденции роста, тенденции продаж и т.д. У нас нет таких данных. Даже если бы мы их получили, то они, скорее всего, устареют в течение нескольких дней. Только три года назад программное обеспечение распространялось в пластиковых пакетах с краткой инструкцией, сейчас же мы тратим тысячи долларов на упаковку и подготовку дружественных для пользователя программ. Через пять лет программное обеспечение может быть

¹ Источник: Harvard Business School — деловые ситуации, используемые в учебных программах.

запаковано в ROM — микросхемы и интегрированные пакеты, распространяемые производителями вычислительной техники. Кто знает?»

Характеристики индустрии

В течение 70-х гг. прогресс в области техники и производства увеличил возможности микропроцессоров и резко уменьшил цены на них. Особенно это относилось к персональным компьютерам.

Наличие микропроцессоров создало потребность в программном обеспечении, в котором нуждался новый класс пользователей. Предприимчивые программисты сориентировались на новом рынке, и очень многие из них начали создавать функциональные пакеты прикладных программ (ППП), часто работая в домашних условиях. Вскоре был создан небольшой фрагментарный рынок программного обеспечения (ПО). В 1982 г., когда компания Lotus начала свою деятельность, она радикально изменила правила игры на этом рынке.

К 1983 г. создание программного обеспечения стало отраслью с миллиардным оборотом, в то время как в 1979 г. она еще только зарождалась. Львиная доля рынка была ориентирована на деловые программы. Быстро росло производство основных программ (редакторов текста, электронных таблиц, баз данных и особенно программ, которые сочетали бы в себе эти основные функции). Кардинально изменилось положение на рынке программного обеспечения. Первоначальные вложения, которые позволяли вывести продукт на рынок, составили 50–100 тыс. дол. (в 1978 г. фирме VisiCorp потребовалось 500 дол., чтобы запустить программу VisiCalc). Огромную роль стали играть дистрибьюторы, которые связывали фирмы, производящие программное обеспечение, и розничную торговлю. Дистрибьюторы покупали продукт со скидкой 55–60% и продавали его в розничную торговлю со скидкой 40–50%. Крупнейший дистрибьютор, Softsel, просматривая 400 продуктов в месяц, отбирал для распространения лишь 10–12 из них. По всеобщему убеждению, 60% производимого в отрасли продукта представлялись на рынке дюжиной крупнейших компаний, а остальные 40 – небольшими компаниями, предлагавшими специализированные программы.

К концу 1983 г. рынок программного обеспечения стабилизировался до определенной степени с выходом на него фирм, каждая из которых имела один главный продукт:

- Lotus с программой «1-2-3»;
- Ashton-Tate с программой dBase2;
- Microsoft с программой MS-DOS.

Эти продукты стали основой для соответствующих индустриальных стандартов в соответствующих рыночных сегментах. К 1985 г. рынок программного обеспечения для персональных компьютеров оценивался в 5 млрд дол. и включал 14 тыс. компаний и 27 тыс. различных продуктов.

В этот 5-миллиардный рынок включался рынок объемом от 2 до 2,5 млрд дол. специального программного обеспечения и сервиса по этому ПО. Такое обеспечение создавалось для уникальных пользователей, например, компьютерные обучающие программы, системы заказов для оптовых складов, библиографические базы данных и т.д. Этот рынок специального ПО был фрагментарным, и в нем участвовало множество компаний и индивидуумов, а также программных продуктов. Остальной рынок в 2,5 млрд дол. ПО общего назначения был поделен на два важнейших сегмента – операционные системы (ОС) и пакеты прикладных программ.

Операционные системы организуют и управляют работой компьютеров и периферийного оборудования, превращают компьютер в «думающий инструмент» и не зависят от конкретных приложений в его использовании. В 1985 г. рынок ОС оценивался в 250 млн дол. ППП составляли весь остальной рынок, среди них различались:

- электронные таблицы;
- текстовые процессоры;
- базы данных.

Эти три сегмента рынка были практически равными по размеру и вместе составляли до 75% всего рынка ППП. Остальные 25% относились к таким приложениям, как, например, электронная почта.

Примерно 50% рынка ППП занимали 7 компаний, лидирующей среди них была Lotus с объемом продаж в 1985 г. в 225 млн дол., далее следовали Ashton-Tate и Microsoft, каждая с объемом от 100 до 125 млн дол. IBM – индустриальный лидер

в производстве персональных ЭВМ с объемом продаж этой вычислительной техники от 6 до 7 млрд дол. была младшим, но важным участником этого рынка, объем продаж этой компании в 1985 г. составил 75 млн дол. Apple Computer, компания № 2 в производстве персональных ЭВМ, предлагала значительно меньше программного обеспечения, чем IBM. Наконец, на рынке появились и другие важные участники, такие как Software Publishing и MicroPro с объемом продаж примерно 40 млн дол. каждый и агрессивным поведением на рынке.

В начале 1986 г. новые испытания ожидали участников этой конкурентной борьбы, так как темп роста потребностей в микрокомпьютерах существенно снизился. Так, со 101% в 1982 г. этот темп упал до 50% в 1984 г. и до 22% в 1985 г. Это означало, что старый рынок был близок к насыщению, и возникла необходимость открывать новые потенциальные рынки в этой индустрии.

В одной из статей в газете Boston Globe говорилось:

«Некоторые руководители — разработчики программного обеспечения продолжают верить, что усовершенствования в технологии вернет процветание в этот бизнес. Они считают, что путь к успеху лежит в более производительных «чипах» и большей электронной памяти.

Другие начали меньше внимания уделять техническим аспектам их бизнеса и больше — долгосрочной стратегии для улучшения своего положения на рынке. Это подразумевало более тесные связи с пользователями и лучшее понимание их нужд».

История компании

Lotus был основан в 1982 г. Митчем Капором, бывшим студентом-психологом, который как-то сказал: «Моим вкладом в области психологии был мой уход из нее». Капор написал ряд программ (VisiPlot и VisiTrend) графического и статистического сопровождения для наиболее популярной в то время версии электронной таблицы (electronic spreadshit) — VisiCalc. Когда фирма IBM объявила о своем намерении выйти на рынок с новым мощным компьютером с 16-битным микропроцессором Intel 8088, Капор увидел возможность создать более функциональную и простую в использовании электронную таблицу. Ком-

пания VisiCorp, продавец VisiCalc, к которой Капор обратился со своим предложением, отвергла его план. Тогда Капор решил создать свою компанию, которая бы воплотила его идею в жизнь. Он получил 1,2 млн дол., продав права на использование VisiPlot и VisiTrend, и еще 1 млн дол. в качестве рискованного капитала. И в октябре 1982 г. Lotus объявил о создании программы «1-2-3» для компьютеров типа IBM — программы, которая объединила электронные таблицы, базы данных и различные графические возможности.

Распространение программы «1-2-3» началось в январе 1983 г. и сопровождалось массивной рекламной кампанией, три месяца которой стоили 1 млн дол., что значительно превышало суммы, используемые наиболее преуспевающими компаниями в этой области для таких же целей. Кроме того, Lotus начал осуществлять программу обучения персонала специализированных магазинов и выпустил большое количество вспомогательной литературы. К марту 1983 г. «1-2-3» возглавила список наиболее покупаемых программ, отняв пальму первенства у VisiCalc, принадлежавшую ей довольно длительное время.

В течение года «1-2-3» была адаптирована еще к ряду компьютеров, близких, но не совместимых с IBM. Компания также работала над продуктами, расширяющими возможности «1-2-3».

К декабрю 1983 г. было продано 150 тыс. копий «1-2-3», и доходы от продаж быстро увеличивались. «1-2-3» по-прежнему лидировала в списке наиболее покупаемых программ. Одной из причин этого успеха было то, что Lotus первой из компаний, производящих программное обеспечение, стала использовать дилерский пакет, представляющий сам продукт. Этот пакет был очень подробный, высокого качества. К программе «1-2-3» прилагался на отдельной дискете самоучитель, программа-подсказка для обучения покупателей обращению с продуктом. Самоучитель посылался также дилерам с правом делать копии для потенциальных покупателей. В 1983 г. стоимость рекламы достигла 3,5 млн дол. — суммы значительно большей, чем тратили конкуренты Lotus на один продукт.

Очень важно также, что Lotus установил низкие цены и сделал акцент на поддержке и обучении. Цена в 495 дол. за

комплект «1-2-3» в розничной торговле была более значительной, чем цена электронной таблицы VisiCalc (250 дол.), но примерно на 200 дол. меньше, чем цена Context MBA, первой комплексной программы для персональных компьютеров. Lotus помогал в обучении пользователей и готовил обучающий персонал в компании.

Распространение «1-2-3» шло по четырем основным каналам. Первый, и наиболее важный, — продажа через магазины розничной торговли (80% продаж). Крупные магазины, входящие в сеть Computerland chain, покупали напрямую у компании, независимые и более мелкие магазины снабжались через Softsel, дистрибьютора компании Lotus. Второй канал — прямые поставки крупным корпорациям (10% продаж). Третий канал можно было бы назвать перепродажи с добавлением стоимости. Ряд фирм и организаций увеличивали стоимость «1-2-3», добавляя к ней специальное обеспечение, необходимое для специализированного использования и применения, после чего продавали ее. На этот канал также приходилось примерно 10% продаж. Четвертый канал — продажа через третьих лиц. Так, фирмы DEC, Hewlett Packard, продавали «1-2-3» вместе со своими компьютерами, купив у Lotus права на ее использование.

Для оказания помощи дилерам Lotus организовал ряд региональных офисов по розничной торговле. Каждому дилеру предоставлялся полный пакет информационной поддержки продукта, включающий образец продукта, рекламные материалы и т.д. Представители Lotus оказывали информационную, консультативную, демонстрационную и другую помощь. Специалисты по обучению проводили занятия с персоналом магазинов, обучая их работе с «1-2-3», Lotus также предоставлял материалы для проводимых дилерами семинаров, которые знакомили с программой. Специальный штат обслуживал телефоны, по которым можно было получить ответы на технические вопросы и вопросы, связанные с покупкой продукта. Эти принципы помощи дилерам были адаптированы также для покупателей. Манци неоднократно подчеркивал, что успех и репутация фирмы прямо зависят от удовлетворенности покупателя в использовании продукта и помощи, которая ему при этом оказывается.

В декабре 1983 г. в Lotus работало 292 человека, т.е. на 257 человек больше, чем в начале года. В любой отрасли, которая столь молода, существует большой и трудно удовлетворяемый спрос на высококвалифицированных специалистов. Может быть, поэтому в области найма компания допустила немало промахов.

Не охваченный профсоюзной сетью Lotus сознательно старался действовать как «прогрессивный» работодатель. Зарплата в компании всегда была одной из самых высоких, существовало большое количество разнообразных льгот.

В 1983 г. у Lotus не было конкретных финансовых целей, не было системы оценки потенциальных новых рынков, не было системы контроля за ценами.

Митч Капор был уверен, что будущий успех компании зависит от опережающих нынешние потребности рынка разработок и исследований. Однако важно не упускать из вида текущие задачи.

После того как программа разработана, наступает стадия производства продукта. Она включает копирование и комплектование дискет, разработку и печатание литературы, обложек и т.д. Различные печатные работы проводились вне Lotus. Затраты Lotus состояли на 80% из стоимости материала, 15% составляли накладные расходы и 5% — оплата труда.

Одной из целей компании в 1986 г. было стать первой компанией по производству ПО, переросшей в крупную корпорацию. Небольшая история фирм по производству ПО знала немало примеров взлетов и падений компании в связи с изменением вычислительной техники. Lotus пытался остаться на вершине и поддерживать рост посредством:

- 1) диверсификации за пределы деловых электронных таблиц
- и 2) превращения в мирового лидера благодаря широкому разнообразию высокопродуктивного ПО и сервису для делового и профессионального рынка.

Аналитики в индустрии отмечали, что великолепная организация системы продаж в компании, программы поддержки пользователей, огромное число (примерно 1,7 млн дол.) пользователей и отличная реклама — все это содействовало продвижению новых продуктов фирмы и сопутствующего ПО и удерживало на уровне цены.

Для поддержки поставки новых продуктов Lotus поощрял R&D, поддерживал перспективные малые фирмы, организовывал совместные предприятия с производителями оборудования и другого программного обеспечения и использовал специальные средства для привлечения независимых разработчиков.

Продукты Lotus

«1-2-3». Эта интегрированная электронная таблица была создана в 1982 г., и уже в 1983 г. 4 млн дол. продаж от этого продукта означали создание новой индустрии. «1-2-3» пользовалась поддержкой специальной системы продаж и рекламы. Бюджет маркетинга Lotus делился в соотношении 70:30 между поддержкой системы дилеров и распространением рекламы.

Философия Lotus предполагала полную документальную поддержку разработанного продукта и полный сервис, делающий продукт легким для использования.

Поддержка дилеров включала в себя:

- специальные семинары для дилеров «1-2-3»;
- специальную службу «вопрос—ответ»;
- демонстрацию новых возможностей для дилеров;
- «почтовую компанию»;
- совместную рекламу, на которую затрачивалось до 3% объема продаж через дилеров;
- выпуск брошюр, кратких инструкции и т.д.

Lotus находился на вершине успеха с марта 1983 г.

Одной важной проблемой для Lotus к 1985 г. стало появление «1-2-3»-клонов, которые продавались за 99 дол., в то время как цена за комплект «1-2-3» была назначена в 495 дол. Однако эти клоны не имели соответствующей поддержки.

Второй важной проблемой было появление опасного конкурента на рынке деловых электронных таблиц — компании Javelin с одноименным программным продуктом, предназначенным специально для работы с несколькими большими взаимосвязанными таблицами. Специалисты предсказали системе большой успех.

Третьей серьезной опасностью была фирма Microsoft, вышедшая на рынок с новой системой Excel для ПЭВМ Macintosh, но объявившей о создании этой системы для IBM-совместимых компьютеров к концу 1986 г. Достоинство Excel

заклучалось в графическом интерфейсе и «мышке», чего не было ни у «1-2-3», ни у Symphony.

Symphony – первый интегрированный пакет на рынке ПО. Lotus вложил 14 млн в Symphony и Jazz – аналог «1-2-3» для Macintosh. На рекламу Symphony в 1984 г. было затрачено примерно 8 млн дол. Цена на Symphony была установлена в 695 дол. Однако эта система была слишком сложной и ее команды отличались от команд «1-2-3».

«1-2-3» оставалась лидером на рынке ПО в своем сегменте, однако Symphony также была достаточно успешной, обеспечив доход в 30 млн дол. в первый же год ее продаж. Хотя система Framework компании Ashton-Tate была существенно более совершенной, но соотношение продаж Symphony к Framework было 5:1.

Jazz – эквивалент «1-2-3» для Macintosh.

Будущие программные продукты – электронные организаторы (Spotlight) и специализированные финансовые системы, системы специальных расчетов для ученых и инженеров.

Основная стратегия Lotus в области обеспечения научных работников и инженеров должна была: 1) обеспечить для «1-2-3» расширение функций поддержки статистики, открыть возможности логической обработки информации, усовершенствовать графику, развить систему прямого доступа к данным и 2) создать технический текстовый процессор, позволяющий писать формулы и уравнения. Расчеты специалистов показывали, что такое ПО может быть создано через один-три года.

Главные конкуренты

Ashton-Tate. Продукты – dBase и Framework. Стратегия компании – стать центром непосредственных продаж прикладных программ для корпораций. Направленность – обеспечение программной поддержки сетей персональных компьютеров.

Microsoft. Основной продукт: MS-DOS – IBM-стандарт. К 1986 г. компания предлагала 19 видов программных продуктов и была третьей на рынке. Microsoft была слабее, чем Lotus в обслуживании больших корпораций. Все ее продажи шли через сеть дистрибьюторов и дилеров.

IBM вышла на рынок с системой из пяти продуктов ценой от 150 до 250 дол., конкурирующих с Ashton-Tate и Lotus.

На рынке текстовых процессоров IBM стала лидером с долей рынка до 20%.

Каналы распределения Lotus

Дистрибьюторы – независимые дилеры (авторизованные Lotus)	(47%)
Штаб-квартиры счетов – дилеры, работающие на корпорации	(19%)
Производители компьютеров	(15%)
Образовательные учреждения	(11%)
Прочие	(8%)

Дистрибьюторы

Крупнейшие компании-дистрибьюторы: Softsel, Micro D, Softeam, First Software, Distribution Services.

Microsoft пользовалась услугами пяти дистрибьюторов, и Ashton-Tate – услугами шести дистрибьюторов. Обе компании использовали три компании-дистрибьютора, которые обслуживали и Lotus. IBM с дистрибьюторами не работала.

Дилеры

Если дистрибьюторы специализировались на программном обеспечении, то дилеры поставляли как компьютеры, так и программы. ПО давало дилерам примерно 7% дохода, но оно было движущей силой для продажи оборудования. У Lotus было 4000 авторизованных дилеров, у IBM – 3500, у Ashton-Tate – 2000. Microsoft не имела практики авторизации своих дилеров, но, по оценкам, число их составляло 6000.

Аналитики программной индустрии выделяли три типа дилеров:

1) традиционные «лавочки», прошедшие через школу продаж стереоаппаратуры;

2) дилеры с большим количеством агентов на стороне, разбирающиеся в достоинствах интегрированных систем и сервиса ПО;

3) дилеры, стремящиеся к большим скидкам, работающие как непосредственно в магазине, так и с почтовыми заказами, например, «47-th Street Photo».

Из дилеров Lotus 15% были «лавочниками», 70% – розничными торговцами с полным объемом сервиса и 15% – диска-

унтными дилерами. Однако последние обеспечивали до 25% доходов корпорации, тогда как первые — только 10%.

Далее производители компьютеров — IBM, DEC, Wang — были привлечены для продажи продукции Lotus в комплекте со своими компьютерами. Скидки Lotus для этих продавцов составляли до 40%.

Примем во внимание образовательные институты — для колледжей и университетов продукция Lotus продавалась за 50% цены.

Сеть продаж Lotus

К январю 1986 г. у Lotus была создана маркетинговая служба, насчитывающая 90 человек, состоящая из представителей компании (Reps) и системных инженеров. 75 человек отвечали за продажи, 15 системных инженеров были техническими консультантами для конечных пользователей и потенциальных покупателей. От 50 до 60-ти служащих выходили непосредственно на пользователей крупных корпораций.

Когда компания Lotus впервые начала поставлять «1-2-3» в 1983 г., она производила продажи через свою собственную сеть продаж, однако ввиду широкого распространения «1-2-3» дилеры часто конкурировали с сетью продаж компании, особенно в контакте крупными потребителями ПО. В результате в мае 1984 г. под давлением дилеров и дистрибьюторов Lotus прекратил прямые продажи.

После мая 1984 г. работали с покупателями из корпораций, вплоть до принятия решения о покупке непосредственно представители Lotus. Сама продажа с определением цены совершалась авторизованным дилером с учетом скидки и требуемого уровня сервиса. Из-за конкуренции отношения дилеров с пользователями из больших корпораций не были очень выгодными, но, продавая таким потребителям ПО, торговцы получали большую скидку от Lotus.

Характеристика покупателей

Рынок «1-2-3» был поделен на два важнейших сегмента: пользователи из больших корпораций и мелкие и средние деловые пользователи. Большие корпорации составляли до половины пользователей Lotus. Вначале «1-2-3» покупались

отдельными служащими компаний на собственные средства, но затем — через специальные службы с большой скидкой и за счет самой компании. Конечный пользователь в крупной компании зависел больше от своего информационного отдела, чем от дилера Lotus.

Информационные отделы корпораций все больше стремились к стандартизации при покупке ПО, так как это было не только удобно, но и выгодно. Так, компания «Национальные счета» централизованно закупала «1-2-3», но требовала поставок ПО непосредственно на места его использования. Главным требованием при заключении сделок с такими компаниями было проведение переговоров непосредственно, а не через заказ по почте.

Средние и малые фирмы, а также индивидуальные пользователи составляли 50% всех пользователей ПО Lotus и были наиболее перспективным сегментом рынка продукции компании. По оценкам экспертов, от 5 до 7 млн дол. пользователей, стремящихся повысить производительность своего труда (в индивидуальных и малых компаниях), должны были образовать новый сегмент рынка. Этот сегмент рынка в наибольшей степени зависел от усилий дилеров.

Решение

Джон Шагури вернулся к своему столу для решения проблемы «прямые продажи или дистрибьюторы». Факты были таковы:

1) Несомненно, что интересы Lotus требуют прямых связей с крупными компаниями — пользователями. Ограничения в возможностях дилеров в этом направлении работы были очевидными.

2) Проблема заключалась в том, что если дилеры связаны с корпорациями непосредственно, то они являются фактически агентами по продаже и расплывают свои усилия между различными видами ПО и оборудования.

3) С изменением системы закупки вычислительной техники (получающей характер инвестиций) агенты по продаже ПО не должны быть только продавцами. Необходимо продавать агрессивно, непосредственно информационным службам компаний и прямым пользователям.

При таких продажах нынешней цене «1-2-3» в 360 дол. возможно получение дополнительной прибыли в 60 дол. из-за скидки, даваемой дистрибьюторам и дилерам. Шагури оценил, что затраты на содержание одного сотрудника службы маркетинга составляют примерно 150 000 дол. в год. Для продажи 100 программ каждый сотрудник затрачивает примерно 20 часов рабочего времени. На практике, однако, требуется примерно в два раза больше времени, т.к. до 50% времени тратится на командировки.

Прямые продажи создали бы значительные преимущества для компании и заставили штат службы маркетинга действовать более агрессивно в силу прямой ответственности за результаты работы с крупными партнерами.

С другой стороны, возврат к прямым продажам приведет к ненужной конкуренции с авторизованными дилерами. Компания не хотела передавать свои каналы распределения таким конкурентам, как Microsoft. Каналы распределения были

Таблица финансовых результатов компании Lotus
(в тыс. дол., кроме данных на одну акцию)

	1983 г.	1984 г.	1985 г.
Чистые продажи	53,007	156,978	225,526
<i>Затраты и расходы</i>			
Затраты на продажи	6,798	24,459	42,893
Исследования и разработка	2,201	14,752	21,192
Продажи и маркетинг	12,086	43,139	73,046
Общие и административные	5,923	15,941	27,464
<i>Общие операционные расходы</i>	<i>27,008</i>	<i>98,291</i>	<i>164,595</i>
Доход от операций	25,999	58,687	60,931
Доход от процентов	944	3,826	3,932
Прочие доходы	489	3,025	2,540
<i>Суммарный доход</i>	<i>27,432</i>	<i>65,538</i>	<i>67,403</i>
Налоги и вычеты	13,115	29,492	29,253
Чистая прибыль	14,317	36,046	38,150
Чистая прибыль на акцию	0,98	2,24	2,31

критическим фактором успеха для Lotus ввиду возможного появления новых сегментов рынка. Эта система была необходима и для обслуживания мелких и средних компаний.

Проблема заключалась не в том, чтобы освободить место на полках у дилеров, а в том, чтобы дилеры не чувствовали себя обиженными и занимались продажей ПО с тем же энтузиазмом.

Для организации службы маркетинга, обеспечивающей прямые продажи пользователям в крупных корпорациях, необходимо от 500 до 1000 служащих. Но и при этом такие компании, как «Жилетт», могут оказаться не охваченными создаваемой системой, а подобных пользователей обижать нельзя.

Джон Шагури вспомнил слова своего любимого китайского философа: «Если стоишь – стой. Если сидишь – сиди. Но самое главное – не мельтеши».

Решение нужно было принять немедленно.

Вопросы и задания для анализа

1. Выберите наиболее эффективные каналы распределения корпорации Lotus.

2. Разработайте предложения по совершенствованию каналов распределения корпорации Lotus.

Ответьте на вопросы, сформулированные ниже, после описания деловой ситуации.

1. Укажите сильные и слабые стороны деятельности компании Lotus.

2. Что способствовало и что препятствовало успешной деятельности компании Lotus?

3. Какие трудности ожидают компанию Lotus в будущем?

4. Определите цели компании Lotus и цели ее маркетинговой деятельности в рассматриваемой ситуации.

5. Сформулируйте набор вариантов решений, определяющих возможное развитие системы товарораспределения Lotus.

6. Оцените варианты решений и выберите наилучший.

7. Обоснуйте ваш выбор, используя приведенные в ситуации данные.

КОМПАНИЯ «КАСПАНИ»¹

Компания «Каспани» из Милана производит аксессуары для мужской одежды из натурального шелка (галстуки, шарфы, носовые и шейные платки). Хотя компания небольшая, ее бренд хорошо известен и продается по всему миру.

В США продукция этой фирмы продается исключительно через сеть универмагов «Белхейвен». Главный универмаг расположен на 5-й Авеню Нью-Йорка. Годовой оборот компании «Каспани» составляет 3,4 млн дол., но он сокращается на 2 млн дол. ежегодно. Сокращение продаж наиболее серьезно в США.

В августе в торговом еженедельнике США *Menswear Weekly* появляется статья следующего содержания:

«Были времена, когда хорошо одетый мужчина носил галстук, платок и шарф от «Каспани» вместе с туфлями от «Гуччи», костюмом от «Сэвил Роу» и часами от «Картье». Шелковые аксессуары «Каспани» из Милана занимали почетное место в мире мужской моды. Видимо, положение изменилось».

Продажи в США, осуществляемые исключительно универмагом «Белхейвен» на 5-й Авеню, упали в этом году. Закупщик Поли Харбисон заявила, что продукция «Каспани» «уходит из магазина». Совсем недавно вещи с этой маркой трудно было даже передвинуть. Она полагает, что виной этому «старомодный стиль» и завышенные цены. «Наши клиенты платят высокие цены за фирменный ярлык «Каспани», поскольку считают, что получают лучшее. А что они получают, не стоит и половины этой цены». «Белхейвен» сокращает на 25% свой заказ на эту осень.

Но вполне возможно, что те, кто говорит, что «Каспани» проталкивает вчерашние товары по завышенным ценам, не вполне информированы о положении дел в настоящий момент.

¹ Источник: Питер Мензис. Лингафонный курс по изучению делового английского / Пер. с англ. London, Lingaphone Limited Institute, 1989.

18 месяцев назад сын Жанкарло Каспани Жоржио окончил Миланскую школу текстиля и дизайна. Он вошел в семейный бизнес в качестве франчайзера и делает себе громкое имя. В Европе «ярлык, разработанный Жоржио», уже кое-что значит. Его линия рубашечных гарнитуров/комплектов (рубашки с подходящими по цвету галстуками и носовыми платками), выставленные на миланской ярмарке одежды в январе, считается последним словом в элегантной мужской одежде. Каспани утверждает, в Европе эти вещи пользуются сумасшедшим спросом.

Поли Харбисон непреклонна. Она не верит, что они будут успешно продаваться на американском рынке. При розничной цене за комплект в 500 дол., возможно, она права.

Жоржио Каспани не беспокоится: «Если «Белхейвен» не хочет торговать нашими комплектами, мы передадим их другим». Неужели старая команда распадается? Посмотрим.

Поли Харбисон работает под началом Донны Бетчелдер, зав. секцией мужской одежды в «Белхейвен». В день публикации статьи в еженедельнике США *Menswear Weekly* г-же Харбисон позвонила Донна Бетчелдер:

Секр.: Госпожа Бетчелдер хочет встретиться с Вами в самое ближайшее время.

Харбисон: По какому вопросу?

Секр.: Боюсь, что не знаю.

Х: Сообщите, что я немедленно приеду.

Х: Вы хотели меня видеть? В чем дело?

Бетчелдер: Я прочитала Вашу статью в еженедельнике.

Х: Это не моя статья

Б: Но информация получена от Вас, не так ли?

Х: Да. Это вся проблема?

Б: Да. В Ваши обязанности не входит общение с прессой. У нас есть отдел по связям с общественностью.

Х: Извините, но я не хотела ничего нарушать.

Б: Дело не в этом, Поли. «Каспани» — важный бренд. Вы понимаете, во сколько нам обойдется разрыв контракта с ними?

Х: Они пойдут на это?

Б: Возможно, если мы будем нападать на них в прессе и отказываться от размещения их лучших товаров!

Х: Откровенно говоря, я бы не беспокоилась. Продукция «Каспани» старомодна и очень дорогая. Я думаю, что мы должны найти нового поставщика

Б: Могу ли я напомнить Вам, что возглавляю этот отдел я? Если Вы хотите поменять одного из наших главных поставщиков, Вы должны обсудить это со мной, а не с прессой.

Х: Я думаю, что я превысила уровень своей компетенции.

Б: Совершенно верно.

Х: Извините.

Б: Хорошо, но позаботьтесь о том, чтобы никогда впредь не допускать подобного. А теперь я хочу, чтобы Вы написали письмо с объяснениями, что Вас неправильно процитировали в статье.

Х: Это не так.

Б: И предложите провести маркетинговые исследования их новых рубашечных гарнитуров.

Х: Но их товары лежат без движения. Почему Вы думаете, что новая линия будет успешной?

Б: Я не знаю. Поэтому я хочу, чтобы Вы провели исследование рынка. Наш девиз: «Первые и лучшие». Если один из известных домов моды в Европе открывает новую линию, мы должны ее протестировать.

Х: Хорошо, Вы... мой босс.

Б: Советую помнить об этом в будущем.

Х: Это все?

Б: Да.

После встречи с Поли Харбисон Донна Бетчелдер диктует письмо:

11 августа 19...

Кому: г-же Харбисон (закупки мужской одежды и аксессуаров).

Во избежание превратного понимания я в письменной форме подтверждаю те пункты, которые мы обсудили во время сегодняшней встречи.

1. Все заявления для прессы сотрудниками нашего отдела должны быть согласованы прежде всего со мной и сделаны через отдел связей с общественностью.

2. Вы немедленно отправляете письмо «Каспани» с объяснениями того, что *Menswear Weekly* в своем последнем номере неправильно процитировал Вас в статье, озаглавленной «Бел-хейвен» сокращает закупки у Каспани».

3. Вы предложите провести маркетинговые исследования их новых рубашечных гарнитуров на 5-й Авеню этой осенью. Это может вызвать пересмотр Вашего бюджета.

Донна Бетчелдер,
зав. отделом мужской одежды

После разговора с боссом Поли Харбисон пишет письмо «Каспани» с объяснениями неправильного цитирования в статье и предложением провести маркетинговые исследования рубашечных гарнитуров. Она просит Каспани прислать спецификации и прейскурант. Затем она планирует проведение исследования рынка на середину сентября и заказывает 155 гарнитуров разных размеров и цветов на сумму 28 675 дол. Товары поставлены только в ноябре и не в лучшем виде.

Поли Харбисон пишет письмо с претензией в компанию «Каспани» Жанкарло Каспани.

Жанкарло Каспани
Милан
Италия

3 ноября 19...

Заказ № 15545

Уважаемый господин Каспани,

я хочу выразить Вам наши претензии в связи с плохим состоянием партии рубашечных гарнитуров, которую мы получили вчера по вышеназванному заказу.

Коробки, в которые были упакованы комплекты, были повреждены. Видимо, они были вскрыты во время транспортировки. На основании Вашего счета-фактуры № 42199 мы оценили что 32 комплекта на сумму 5920 долл. были похищены. Оставшиеся предметы одежды не могут продаваться в качестве новых товаров.

Я прилагаю список испорченных и отсутствующих товаров. Мы задержали партию до получения Ваших инструкций. С Вашего позволения, хочу напомнить Вам, что в предыдущем письме мы подчеркивали важность получения поставок в начале сентября или, в крайнем случае, не позднее 15-го сентября. Если эта

проблема не будет решена и новая партия не будет поставлена в течение следующих двух недель, мы будем вынуждены отменить наш заказ и планируемые поставки Ваших продуктов.

Искренне Ваша,
Поли Харбисон, специалист по закупкам отдела
мужской одежды и аксессуаров

Жанкарло Каспани, исполнительный директор компании «Каспани», отвечает г-же Харбисон.

Г-же Харбисон,
Нью-Йорк, США

9 ноября 19...

Уважаемая г-жа Харбисон,

благодарю Вас за письмо от 3 ноября по поводу Вашего заказа № 15545. Я сожалею, что Ваш заказ не был доставлен в нужный срок. Однако, я должен указать, что хотя мы сделали все возможное, чтобы доставить груз к требуемой дате, мы не связывали свои обязательства с этой датой. Насколько Вам известно, мы принимаем заказы на осень в мае. Вы должны помнить, что Ваш заказ был сделан позднее, и мы его приняли, поскольку нас связывают давние отношения с Вашей компанией.

По нашему мнению, мы выполнили наши обязательства перед Вами, насколько это было возможно в подобных обстоятельствах.

Я также сожалею, что партия товаров оказалась неполной и испорченной, когда поступила к Вам. Я навел справки и получил информацию, что партия была отправлена FOB – Милан. Ваш итальянский закупщик подтверждает, что товары были в хорошем состоянии, когда поступили к ним. Мы поэтому не можем принять на себя ответственность и нести обязательства за товар, поврежденный или утраченный при транзите.

Я предложил бы Вам прояснить эти вопросы с Вашим агентом-отправителем.

В связи с вышеизложенным я думаю, Вы согласитесь, что мы не можем на данном этапе обменять заказ и что Вы обязаны произвести оплату счета-фактуры №42199 полностью.

Искренне Ваш,
Жанкарло Каспани,
исполнительный директор компании «Каспани»

P. S.

Позвольте мне сказать, что я разделяю Вашу озабоченность по поводу задержек поставок. Если Вы захотите сделать повторный заказ, уверяю Вас, что мы окажем Вам максимальное содействие, и Вашему заказу будет отдан приоритет.

Рубашечные гарнитуры, разработанные Жоржио Каспани, прекрасно продаются в Европе. Молодой дизайнер имеет все основания считать, что маркетинговое исследование, организованное «Белхейвен» на 5-й Авеню, будет успешным. После проведения исследования в течение недели Жанкарло Каспани прибывает в Нью-Йорк.

В то время, когда Донна Бетчелдер была младшим специалистом по закупкам, она разместила свой первый заказ у Жанкарло Каспани. Они теперь старые друзья. Теперь, когда сеньор Жоржио прибывает в Нью-Йорк, он прежде всего, встречается с Донной Бетчелдер, приятельницей своего отца.

Б: Жоржио, я рада встретиться с Вами.

Ж: Я тоже. Мой отец передает Вам наилучшие пожелания.

Б: Спасибо. Как он себя чувствует?

Ж: Не очень хорошо. У него столько забот.

Б: Я слышала, что дела идут не слишком хорошо.

Ж: В Европе они налаживаются. Проблема здесь, в Штатах. Ему не понравилось, что Вы сократили Ваш заказ.

Б: Я сожалею, но Ваши товары не очень хорошо продаются. Я рада, что Вы работаете с отцом. У него огромный опыт, но в вопросах моды опыта недостаточно.

Ж: Не беспокойтесь, он в курсе. Он говорит, что опыт это гребень, который жизнь вручает вам тогда, когда на голове не остается волос.

Б: Хорошо сказано. Надо запомнить.

Ж: В любом случае новые гарнитуры будут продаваться во всех Ваших магазинах. Между прочим, как проходят исследования? У Вас есть информация?

Б: Да, я получила первые данные сегодня утром. Они не обнадеживают.

Ж: Что?

Б: Они просто катастрофические. За первую неделю продано два гарнитура.

Ж: Я не верю этому.

Жоржио Каспани берет такси у головного офиса «Белхейвен» и едет в магазин на 5-й Авеню. Он поднимается в отдел мужской одежды на 3-м этаже и беседует с одним из продавцов.

П: Вам помочь?

Ж: Да. Где расположены гарнитуры «Каспани»?

П: Повторите, пожалуйста.

Ж: Я ищу гарнитуры фирмы «Каспани». У вас они должны быть.

П: Да, у нас есть полный ассортимент продукции «Каспани», но насчет рубашек я ничего не знаю. Я не думаю, что они шьют рубашки.

Ж: Могу вас заверить, что они их шьют. Они производят шелковые рубашки, которые продаются вместе с подходящими по цветку галстуками и носовыми платками. Поэтому их называют рубашечным гарнитурами.

П (обращаясь к продавщице): Дэбби! Ты знаешь что-нибудь о гарнитурах фирмы «Каспани»?

Д: Нет.

П: Проверь на вешалках.

Д: Они из шелка, поэтому не могут быть на вешалках. Если они у нас есть, то они должны быть здесь.

П: Спасибо, Дэбби. Вешалки здесь. Извините, обычно мы не помещаем дорогие вещи на вешалки. Да, вот они. Гарнитуры Жоржио Каспани, у Вас хороший вкус, сэр. Я Вас поздравляю.

Ж: Спасибо.

П: Но я не знаю, почему они не размещены должным образом.

Ж: Я тоже не знаю.

П: Обычно мы обозначаем флажками особые товары. Подобные этим.

Ж: Вы проводите поощрение в пунктах продаж?

П: Мне об этом не известно.

Ж: Вам не кажется это необычным?

П: Кажется. Вы не хотите померить, сэр?

Ж: Нет, спасибо, я не покупаю, я проверяю.

П: Проверяете? Вы наш служащий?

Ж: Нет, я работаю в фирме «Каспани». Я – Жоржио Каспани.

(Позднее продавца попросили написать отчет об этом инциденте.) Жоржио Каспани сразу же возвращается в офис Донны Бетчелдер и рассказывает о том, что он обнаружил. После разговора с ним Донна Бетчелдер приходит к Поли Харбисон.

Б: У меня только что побывал Ж. Каспани.

Х: Вы показали ему цифры продаж?

Б: Конечно.

Х: Боюсь, что они не обнадеживают. Но это меня не удивляет.

Б: Он сказал, что эти цифры ни о чем не говорят, а маркетинговые исследования — просто фарс.

Х: Меня это тоже не удивляет. Если товар устаревший и дорогостоящий, его надо как-то защитить.

Б: Он заявил, что товары плохо размещены, совсем не отмечены флажками и нет никакого продвижения в отделе продаж, а продавцы даже не слышали о гарнитурах «Каспани».

Х: Как он это узнал?

Б: Сам поехал и проверил. Это действительно так, как он рассказывает?

Х: Ну, я лично не проверяла, но...

Б: Вы инструктировали Вальтера по поводу исследования?

Х: Донна, все произошло так быстро. У нас возникла масса проблем. Партия товаров была получена за день до начала исследования.

Б: Я не знаю. Но послушайте меня. Если Вы не можете или не хотите должным образом провести маркетинговое исследование, я заберу у Вас эту работу.

Х: Ну что Вы! Я могу это сделать.

Б: Разрешите закончить. Я назначу нового закупщика для всех продуктов «Каспани». Деньги на это я возьму из вашего бюджета.

Х: В этом нет необходимости. Видимо, где-то в канале возникли недоразумения, вот и все.

Б: Я предлагаю Вам их устранить.

Последний телефонный разговор между Поли Харбисон и Жоржио Каспани.

Х: Это Поли Харбисон из компании «Белхейвен».

Ж: Хелло, чем могу помочь?

Х: Я хочу сообщить, что исследование ваших гарнитуров проходит с большим успехом.

Ж: Когда я был в Нью-Йорке, цифры были катастрофическими. Что же произошло?

Х: После Вашего визита мы разместили Вашу продукцию по-другому и стали применять поощрения в пунктах продаж. Картина немедленно изменилась. Мы распродали все гарнитуры за 3 дня.

Ж: Всю партию?

Х: Да, и я хочу выяснить, сможем ли мы заказать новую партию с доставкой до Рождества?

Ж: Вы серьезно? На дворе уже декабрь. Мне жаль, но у нас нет дополнительной партии на складах, сейчас все заказывают дополнительные партии на Рождество.

Х: Я этого опасалась.

Ж: Мне бы хотелось Вам помочь, но, увы... Мы работаем сейчас над заказами на весну.

Х: Очень жаль. Через день или два я позвоню Вам насчет заказа на весну. Он будет очень большим.

Ж: Жду с нетерпением. Мои поздравления!

Х: Спасибо.

Вопросы

1. Какие причины обусловили сокращение продаж продукции «Каспани» в США?

2. Как позиционируется продукция «Каспани»?

3. Какие факторы повлияли на взаимоотношения компаний «Каспани» и «Белхейвен»?

4. Какие решения принимались для урегулирования конфликтов в канале распределения?

5. Как Вы понимаете изречение «...опыт — это гребень, который жизнь вручает Вам, когда на голове не остается волос»?

6. Ваша оценка работы продавцов гарнитуров компании «Каспани»?

7. Ваши предложения по улучшению работы торгового персонала.

ПРОДВИЖЕНИЕ

ВТОРОЕ РОЖДЕНИЕ «АНГЛИЙСКОЙ РИВЬЕРЫ»¹

Введение

«Английская Ривьера» и ее главный курорт Торквэй (Torquay) имеют очень богатую историю как один из ведущих туристических регионов Великобритании.

Туризм жизненно необходим людям, населяющим Торквэй, Пэйгнтон и Бриксам. Туристы в этом регионе тратят 30 млн фунтов (по состоянию на ноябрь 1982 г.) и в пик сезона по меньшей мере одна треть работоспособного населения Торбэй получает работу, связанную с туристической отраслью.

Совет по туризму г. Торбэй фактически является городским муниципальным советом в числе 12 советников и 4 кооптированных членов. Штат включает чиновника по туризму, его заместителя и специалиста по маркетингу, и помощников по канцелярии.

Маркетинговые предпосылки

В 1982 г. туризм в Великобритании развивался недостаточно хорошо. Число туристов в Торбэй и окрестности снизилось с 1,3 млн человек в 1976 г. до 1 млн человек в 1982 г. На туристическую индустрию подействовал экономический спад, в результате которого меньшее число британцев планировало отдых.

¹ Источник: Charles Channon. Advertising Case Histories. England, Cassel Educational Limited, 1989.

В это время наблюдалась тенденция поздних заказов путевок, т. к. люди выжидали до последнего, чтобы понять, смогут ли они вообще куда-либо поехать отдыхать (для большинства это являлось самой крупной покупкой в году), и, откладывая заказ на отдых до последнего, они надеялись на так называемые «горящие туры», обычно мощно продвигаемые зарубежными туроператорами.

Ежегодный опрос, посвященный намерениям поехать в отпуск, проводимый ежегодно в марте Английским советом по туризму, отмечает тенденцию, показанную в табл. 1, — значительное снижение числа туристов в 1980—1982 гг., намеревающихся поехать куда-либо во время отпуска. Таким образом, для людей, занятых в туристическом бизнесе, май 1982 г., когда были опубликованы результаты опроса, явился очень драматичным периодом. Кроме того, что второй год подряд наблюдалось снижение на четыре процента числа людей, намеревающихся поехать отдохнуть, но и стали появляться настроения *вообще не ездить* никуда в отпуск. Люди не только сомневались, поедут ли куда-нибудь, но и 35% выразили определенное мнение, что они *не будут брать «длинный» (+ 4 ночи) отпуск.*

Таблица 1

Намерения поехать в отпуск 1979—1982 гг.

	1979 г.	1980 г.	1981 г.	1982 г.
База: все взрослые	1971	2010	2150	1989
	%	%	%	%
Намерение поехать в отпуск на 4 дня +ночи:				
«да»	64	66	62	58
«нет»	28	29	29	35
«не знаю»	8	6	9	7

Источник: FTB Holiday Intentions Survey

В тот же период времени, когда намерения куда-либо поехать в пределах Британии заметно ослабли, туристы продолжали планировать отдых за рубежом, и намерения провести

отпуск за рубежом даже выросли в период с 1980 г. по 1982 г. (см. табл. 2).

Таблица 2

Примерные направления для отдыха 1979–1982 гг.

	1979 г.	1980 г.	1981 г.	1982 г.
База : все взрослые	%	%	%	%
В Великобритании	40	42	35	32
В Англии (особенно)	28	29	25	22
За границей	19	20	23	22
Не знаю	4	4	4	4

Источник: *FTB Holiday Intentions Survey*

Отдых за границей особенно популярен среди социальных групп АВ, которые в 1982 г. меньше всего пострадали от экономического спада.

Отдых в Великобритании особенно популярен среди социальных групп С2 и в меньшей степени среди С1 и D1, и поэтому они были наиболее уязвимы по отношению к изменяющимся экономическим условиям, в особенности это касалось квалифицированных и полуквалифицированных рабочих. Как отметил Английский совет по туризму в 1982 г.: «С прошлого года наблюдается резкое сокращение намерений туристов, проживающих в регионах, поехать в отпуск. Это касается в особенности туристов из северной и средней Англии. В относительно экономически развитых западной и южной частях страны, и особенно в Лондоне, уровень намерений остается достаточно высоким. Эти результаты отражают экономическое положение в различных регионах»¹.

Эффект рекламной кампании для Торбэй

Как отмечалось выше, число туристов, посещающих Торбэй, снизилось, и в 1982 г. проблеме «пустующих коек» на английских курортах уделялось много внимания в прессе и на ТВ. Также отмечалось, что туристы были вынуждены ехать

¹ Holiday Intention Survey. English Tourist Board. 1982. P. 5.

на запад страны и другие туристические области, где не наблюдалось проблем с наличием мест.

Это было в то время (август 1982 г.), когда было выбрано рекламное агентство Pictorial Publicity для того, чтобы провести рекламную кампанию по заказу Туристического совета г. Торбэй.

Несмотря на то, что тенденции были неблагоприятными, рынок туристических услуг был (и остается) привлекательным. По оценкам ФТВ, в 1983 г. более 25 млн чел. хотели бы провести недельный отпуск в Англии. Таким образом, целью было увеличение числа туристов, приезжающих в Торбэй.

Определение маркетинговой и рекламной стратегии

Выводы по исследованию

Исследования, проведенные Советом по туризму г. Торбэй и агентством Pictorial Publicity во время пика сезона отдыха, выявили некоторые очень интересные моменты.

1. Существовали две основные группы отдыхающих. Первая из них рассматривала Торквэй как лучший курорт в Британии и не была заинтересована в отдыхе за границей. Вторая, несмотря на желание поехать за границу, чтобы быть уверенной, что погода не подведет, не могла позволить себе подобный отдых в этот период и рассматривала Торквэй как наиболее близко соответствующий континентальному типу отдыха, который был доступен в Британии.

2. Отдыхающие на курорте Торквэй в целом были удовлетворены своим отдыхом: пляжами, природой, милыми, приветливыми пабами, а также общей чистотой — и давали всему этому высокую оценку.

3. Отдыхающие, приезжающие повторно, составляют большой процент всех приезжающих в город на отдых: в 1981 г. более 2/3 отдыхающих в Торквэе приезжали туда и прежде.

4. Ожидалось, что отдыхающих, относящихся к социальным группам АВ, придет меньше, чем остальных, в особенности, если сравнивать с курортами Западного побережья (безусловно, и среди этих групп существуют люди, которые приезжают в одно и то же место по несколько раз).

5. Торквэй посетило меньше туристов, чем ожидалось, приехавших из Лондона и с юго-востока страны. В частности, неблагоприятное экономическое положение в других частях Британии побудило привлекать туристов, проживающих в этих регионах.

6. Несмотря на то что климат в Торквэй считается одним из лучших в Англии, уровень осведомленности об этом факте был ограничен, и похоже, что хорошая погода не была использована в качестве преимущества, и информация об этом не была должным образом представлена.

7. Возможно, и это важнее всего, название Torbay¹ не помогло этому региону. Даже люди, побывавшие в Торквэе² (Torquay), Пайгтоне и Бриксаме ничего не слышали о Торбэй и, когда их спрашивали, что это значит для них, полагали, что это совершенно другой курорт.

8. С другой стороны, термин «Английская Ривьера» не упоминался в официальных источниках и ассоциировался у большинства респондентов с курортами Торквэй, Пайгтон и Бриксам, вызывая ассоциации с теплым климатом, привлекательными пляжами, прекрасной природой и знаменитыми пальмами.

Таким образом, «Английская Ривьера» символизирует то, является тем, что туристы ожидают от лучшего вида английского отдыха.

Выводы и возможности для Совета по туризму в г. Торбэй

Тенденции в экономике и данные исследования показывают следующее:

1. Отдыхающие, посещающие курорт Торквэй, скорее всего, снова приедут сюда. Необходимо привлекать новых туристов.

2. Специфическими возможностями для 1983 г. были:

а) туристы, предпочитающие отдыхать за рубежом, в 1983 г. не могли себе этого позволить ввиду экономических причин, поэтому Торбэй мог предложить похожий по стилю отдых

¹ Torbay можно перевести, как «залив/бухта у скалистой вершины». Tor – «скалистая вершина», Bay – «залив», «бухта» (прим. перевод.).

² Torquay – «скалистая набережная/причал» (прим. перевод.).

и климатические условия, ассоциирующиеся с отдыхом на континенте;

б) существовал второй туристический рынок, в особенности в группах, относящихся к высшим категориям, где был растущий рынок, для более короткого или второго отдыха, когда люди выбирали маршруты, совершенно отличные от тех, которые предназначались для ежегодного основного отдыха;

в) более состоятельные клиенты проживают в Лондоне и на юго-востоке страны.

Роль и цели рекламной кампании

Каким образом реклама могла добиться подобных маркетинговых целей? Доступный бюджет рекламы составлял около 100 000 фунтов, включая производство. Разработку рекламной кампании нужно было тщательно продумать согласно следующим целям:

- создать (воссоздать) образ региона Торбэй как наиболее стильного английского курорта, сравнимого с лучшими континентальными морскими курортами;
- расширить уровень осведомленности о нем как о первоклассном морском курорте, обладающем всеми возможностями и погодой для проведения полноценного отдыха, и таким образом привлечь отдыхающих, до этого не бывавших в Торбэе;
- помочь Торбэю раскрыть потенциал среди отдыхающих, относящихся к высшим социальным слоям общества, и для тех, кто проживает в экономически процветающих частях страны, таких как Лондон и юго-восточные графства.

Рекламные ходы

После определения целей рекламной кампании, заключающихся в создании большей осведомленности туристов и привлекательности образа курорта, взгляд специалиста по медиапланированию обращается в сторону ТВ как к наиболее мощному каналу для достижения таких целей. Но при таком ограниченном бюджете, какой имелся у Торбэя, речь

не могла идти о полномасштабной рекламной кампании или покупке адекватного количества рекламного времени для достижения необходимой степени охвата целевой аудитории. Поэтому был выбран другой подход:

- издать стильную брошюру с описанием туристических возможностей Торбэя и условиями проживания, создав положительный образ курорта;
- приглашая людей заказывать брошюры, подробно представить бюджет рекламы с целью покупки представителями общественности большого числа относительно небольших рекламных мест в публикациях по данной тематике;
- обеспечить частичный охват целевой аудитории с помощью программ на ТВ, используя чрезвычайно простой и дешевый 10-секундный ролик.

Чтобы заставить рекламу работать создать для города Торбэй отличительный логотип, представляющий бренд, который эффективно отражал бы неповторимость этого региона, оттеняя его отличительные особенности.

Рекомендации рекламного агентства

Креативные рекомендации

Креативные рекомендации рекламного агентства основывались на возможности использовать уникальные свойства Торбэя для создания легко узнаваемого логотипа, который бы представлял необходимый образ региона.

Первым из этих «уникальных свойств» было название «Английская Ривьера», которое было бы принято общественностью и означало для нее регион Торбэй. Слово «ривьера» четко наводит на сравнение с другими курортами — континентальными «ривьерами» — сравнение, которое мы не побоялись употреблять и продвигать.

Вторым «уникальным свойством» был образ пальмы. Он использовался ранее в юмористическом ключе и был тесно связан с курортами Торбэй. Агентство планировало представить его таким образом, чтобы он был представлен в виде рисунка и передавал бы ощущение климата стильного континентального курорта.



THE ENGLISH
RIVIERA

TORQUAY PAIGNTON BRIXHAM

Send for our free 208 page colour brochure.
The English Riviera, Dept. No. DE1, Torquay TQ2 5JG.
Telephone 0803-211211 (24 hours)

**Английская ривьера
Торквэй, Пэйгтон, Бриксам**
закажите нашу 208-страничную брошюру
Английская Ривьера, отд. № DE1, г. Торквэй, TQ2 5JG.
Тел.: 0803-211211 (24 часа)

Более того, агентство также рекомендовало отбросить имя Торбэй, так как оно не несло никакой смысловой нагрузки, и поменять его на имя «Английская Ривьера». Это предлагалось с целью коммуницирования идей и общения с отдыхающими. Название «Английская Ривьера» вкупе с логотипом пальмового дерева четко и экономически правильно передавали бы ценности, которые ассоциировались с этой местностью: теплый солнечный курорт, который, несмотря свое географическое расположение в Англии, сравним с европейскими курортами.

Эти рекомендации были приняты, и после того как агентство назначило Джона Гохам (John Goham) ответственным за производство этих отличительных символов, они были

использованы на обложке туристической брошюры 1983 г. и в рекламной кампании на протяжении 1983–1984 гг.

Для брошюры и постеров в 1984 г. рисунок пальмы был изменен для создания преемственности и непрерывности образа и избежания простого повторения.

If it's hot enough for palm trees, is it enough for you?

Send for our free colour brochure. There's something for everyone from grand hotels to

campsites, apartments to caravans.

Name _____

Address _____



THE ENGLISH
RIVIERA

TORQUAY PAIGNTON BRIXAM

Send to:

The English Riviera, Torquay TQ1 3EY.

Telephone: 0803-211211 (24 hours).

«Здесь достаточно жарко для пальм, а как для вас?»

Закажите нашу брошюру. Там вы найдете все необходимое для каждого — от высококлассных отелей до кемпингов, от апартаментов до палаточных лагерей (caravans).

Имя _____

Адрес _____

Послать: Английская Ривьера, TQ1 3EY, г. Торквэй, TQ2 5JG.

Тел.: 0803-211211 (24 часа).

Медиаресурсы

Рекомендации агентства по выбору медиаканалов в 1983 г. были направлены на использование комбинации национальной прессы, а также ТВ в регионах, где это было крайне необходимо. Вкратце, рациональное зерно этой комбинации заключалось в том, что реклама на ТВ была слишком дорогой, а национальная пресса, без всякого сомнения, предоставила необходимый уровень охвата целевой аудитории. Тем не менее, на тот момент существовали хорошие маркетинговые предпосылки для использования регионального ТВ, особенно с тех пор, когда основной целью стало привлечь внимание к Торбэю со стороны Лондона и юго-востока. ТВ помогает достичь высокой степени охвата аудитории и обеспечивает осведомленность, а для компании, рекламирующей туристические услуги, оно дает дополнительное преимущество в виде телефонной службы по заказам брошюры.

Медиаплан на декабрь 1982 г. — март 1983 г. может быть представлен следующим образом:

10 см x 2 колонки

ПРЕССА*Daily Mail**Daily Express**Sunday Mirror**Sunday People**News of the World**Sunday Express**Sunday Times**Mail on Sunday*

Различные размеры

До 1/4 страницы

*Radio Times**TV Times*

Отдельная полоса

(bodyline)

Readers Digest

Приблизительная итоговая
стоимость рекламы в прессе

60 800 фунтов стерлингов

ТВ

10 секунд

*Лондон
Средняя Англия
Юг*

За 3 недели достигли 250 ТВ-откликов на рекламу взрослых
Примерные затраты на рекламу на ТВ 37 400 фунтов
стерлингов

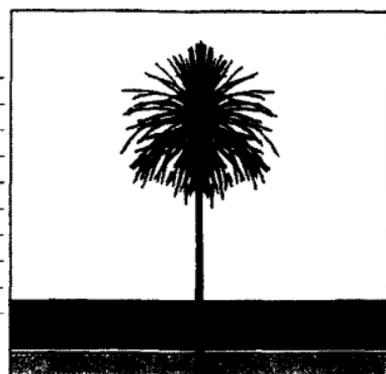
Общие затраты на рекламу за период 98 200 фунтов
Декабрь 1982 г. — апрель 1983 г. стерлингов
(не включая производство рекламы)

Which Riviera has 22 miles of unspoilt coastline?

Send for our free colour brochure. There's something for everyone from grand hotels to campsites, apartments to caravans.

Name _____

Address _____



Send to:

The English Riviera, Torquay TQ1 3EY.

Telephone: 0803-211211 (24 hours).

**THE ENGLISH
RIVIERA**

TORQUAY PAIGNTON BRIXAM

«Какая ривьера имеет 22 мили девственного пляжа? Закажите нашу 248-страничную брошюру. Там вы найдете все необходимое для каждого — от высококлассных отелей до кемпингов, от апартаментов до палаточных лагерей (caravans).

Имя _____

Адрес _____

Послать: Английская Ривьера, отд. № DE1, г. Торквэй, TQ2 5JG.
Тел.: 0803-211211 (24 часа).

Эта рекламная кампания будет успешной и в дальнейшем, но сначала мы хотели бы обсудить, каким образом она проводилась и какие изменения были внесены в 1984 г.

В 1984 г. медиаплан подвергся некоторым изменениям на основании анализа купонов, присланных в ответ на публикации в прессе в 1983 г. Проблемы с бюджетом вывели из поля деятельности лондонское ТВ и ТВ в южных графствах, и таким образом в 1984 г. реклама на ТВ была сконцентрирована на средней (центральной) Англии и Йоркшире.

С целью дополнительного охвата туристов в основных целевых регионах национальная пресса была дополнена рекламой в лондонской подземке в марте 1984 г. для того, чтобы акция в метро совпала бы с выставкой «Английская Ривьера» — частью выставки «Идеальный дом». Реклама была задействована в Лондоне также в июле 1984 г. Это было сделано для того, чтобы не упустить рынок горящих туров, и стало еще более важным в связи с забастовкой шахтеров на севере страны и в центральной Англии.

Медиаканалы, используемые в 1983—1984 гг. во время пика заказов туристических путевок:

ПРЕССА

Radio Times — рождественский выпуск

Radio Times/TV Times — выпуск Английского национального совета по туризму

Журнал *Sunday Express* — в цвете

Readers Digest

TV Times
Daily Mail
Daily Express
News of the World
Daily Mail
Sunday Mirror
Daily Mirror
Sunday People
Mail on Sunday
Sun
Woman, Woman's Own, Woman's Weekly
Woman's Realm
Mother
Summertime Special
England Holidays 1984

Местная пресса: местные и региональные газеты, выходящие в основном на севере и в западной части Центральной Англии (West Midlands). Цель — связать публикации с местными выставками, знакомящими с Английской Ривьерой

Приблизительные общие затраты 87 000 фунтов стерлингов

	ТВ
<i>10 сек</i>	<i>Центральные районы</i> <i>(Средняя Англия)</i> <i>Йоркшир</i>

За 3 недели достигли 300 ТВ-откликов на рекламу взрослых
Примерные затраты на рекламу на ТВ 22 000 фунтов
стерлингов

ЛОНДОНСКИЙ МЕТРОПОЛИТЕН

4-полосные рекламные щиты, приблизительная стоимость	6 000 фунтов стерлингов
---	----------------------------

Общие затраты на рекламу за период Декабрь 1983 г. — март 1984 г. (не включая производство рекламы)	115 000 фунтов стерлингов
---	------------------------------

Результаты рекламной кампании

Вводные замечания

Существуют разнообразные способы измерения результатов при проведении рекламной кампании. В идеале, в случае с Советом по туризму в г. Торбэй, мы бы хотели получить следующие результаты.

- Проведены т.н. *отслеживающие* исследования по уровню осведомленности о Торбэе, по отношению к проведению там отпуска, по осведомленности о рекламной кампании, проводившейся до и после принятия нового подхода, рекомендованного агентством Pictorial.
- Проведена оценка «заполняемости» курорта (например, процент занятых коек).
- Проанализирован *источник заказа* для того, чтобы оценить эффективность рекламы, размещенной в брошюре, при попадании ее в руки потенциальных целевых групп.

Однако возникает проблема при работе с относительно небольшим бюджетом — затраты на маркетинговые исследования могут быть полностью непропорциональными по отношению к величине самого бюджета. Также бывает сложно оценить, выделялись ли средства из фондов, предназначенных для размещения рекламы или для печати брошюр.

В этом случае оценки «заполняемости» курорта не докажут эффективность рекламной кампании. Так, например, с 1983 г. мы наблюдали относительно хорошую погоду, и это должно было бы увеличить число туристов. Тем не менее, согласно данным, предоставленным Министерством по туризму, в 1983 г. Торбэй не смог опередить по показателям «заполняемости» другие британские курорты.

Теоретически более осязаемыми могли бы стать результаты анализа предварительных заказов на проживание, сделанных при помощи обращения в справочное бюро. Возможно, было необходимо создать список отелей, гостевых домов, квартир, предназначенных для сдачи внаем, и т.д., но это не было сделано. Эта работа потребует значительных усилий от

достаточно небольшой по численности команды маркетологов, сотрудничающих с Советом по туризму в г. Торбэй; необходимо также понимание со стороны владельцев отелей, квартир и других видов собственности по отношению к созданию такого списка.

Мы сделали эти замечания, потому что согласно стандартам больших национальных рекламных агентств с миллионными рекламными бюджетами имеющиеся сведения по доказательству эффективности рекламной кампании для Совета по туризму могут оказаться несостоятельными. Данные содержатся в брошюре с заявками, полученными в основном от *прямого отклика* на рекламу. Невозможно доказать, что определенное число этих запросов привело к реальным заказам. Но также стоит отметить, что заказ по информации из брошюры является чистым, хоть и ограниченным способом измерения *эффективности рекламы*. Здесь нет никакого «вмешательства» со стороны каналов распределения или деятельности конкурентов, как в случае с розничной продажей продуктов.

Более того, так как мы имеем дело с запросами в зимне-весенний период, то погодные условия не оказывают значительного влияния на результаты исследования, чего нельзя сказать обо всем туристическом сезоне, в течение которого погода оказывает большое влияние, приводя к неправильной оценке эффективности рекламной кампании.

Анализ отклика потребителей на рекламу за период времени

Проведенный анализ распространяется на зимне-весенний пик сезона заказов (с декабря по апрель). Всегда предпринимались усилия по привлечению «поздних заказов — туристов, покупающих горящие туры» при помощи «новых витков» в середине лета. Мероприятия по привлечению туристов, покупающих «горящие туры» или делающих «поздние заказы», разнообразны, поэтому мы не имеем возможности провести достоверное ежегодное сравнение. Таким образом, мы ограничиваем результаты анализа ежегодно возникающим пиком сезона заказов, продолжающимся с декабря по апрель.

- а) 1981–1982 до сотрудничества с агентством Pictorial
Publicity;
б) 1982–1983 } участие Pictorial.
в) 1983–1984 }

Достигнутые результаты

Анализ ответной реакции основывается на двух типах запросов: первый основан на ответной реакции на рекламу в виде присланных купонов, второй тип представляет собой справки по 24-часовому телефону, который был включен в рекламу и предлагался службам по работе с клиентами на ТВ. Он *исключает* запросы, сделанные напрямую в информационный центр Совета по туризму в г. Торбэй (некоторые сведения этого характера могут быть отнесены за счет рекламы, но будет неверно полагать, что *все* эти сведения могут быть использованы при анализе).

Таблица 3

Совет по туризму в г. Торбэй – отклик на рекламу с 1981–1982 гг. по 1983–1984 гг.

	1981–1982 гг.	1982–1983 гг.	1983–1984 гг.
Декабрь–январь	28 805	32 078	51 025
Февраль	10 840	14 913	23 805
Март–апрель	8 399	14 038	8 830
Весь период с декабря по апрель	48 044	61 029	83 660
Ежегодные процентные изменения		+27,0%	+37,1%
Индекс (1981–1982 = 100)	100	127	174

Источник: статистика Туристического совета г. Торбэй

Табл. 3 показывает, что уровни ответной реакции в 1982–1983 гг. составляли на 27% больше по сравнению с предыдущим годом, а в 1983–1984 гг. было достигнуто 37% увеличение ответной реакции.

Результаты, относящиеся к бюджету рекламной кампании

Вряд ли можно было бы утверждать, что рекламная кампания была бы более эффективна в предыдущие годы при увеличении бюджета. Чтобы подтвердить успешность рекламной кампании, необходимо проанализировать затраты на ответную реакцию (response) и/или ответную реакцию на каждый потраченный фунт. Это является предметом дальнейшего анализа.

Различные агентства могут иметь различные виды скидок на размещение рекламы, поэтому во избежание искажения информации этот анализ основывается на затратах на рекламную кампанию.

Было проведено два исследования: первое использует предоставленные VEAL данные, второе оперирует затратами 1982 г. на размещение в СМИ за последующие годы с учетом инфляции (используя расчеты по инфляции Ассоциации рекламистов).

Неурегулированные расходы

Табл. 4 показывает, что кампания, проведенная агентством Pictorial, не только достигла увеличения ответной реакции, но и сделала это вопреки снижающимся расходам в 1982—1983 гг. и относительно незначительному их подъему в 1983—1984 гг. по сравнению с 1981—1982 гг. Кроме того, затраты на одну ответную реакцию были снижены более чем на одну треть с соответствующим повышением возвратов на каждый потраченный фунт.

Возросший процент ответной реакции в расчете на фунт и снижающиеся издержки на ответную реакцию стали более видимыми, когда расходы были рассчитаны с учетом инфляции затрат на медиасредства (см. табл. 5).

Скорректированные данные с учетом инфляции

Возросший уровень отклика в расчете на фунт стерлингов и снижающиеся издержки на отклик стали более видимыми, когда расходы были рассчитаны с учетом инфляции расценок на средствах рекламы.

Таблица 4

**Затраты на рекламу и ответная реакция
с 1981—1982 гг. по 1983—1984 гг.**

	1981—1982 гг.	1982—1983 гг.	1983—1984 гг.
Расходы на рекламу, фунты стерлингов	108 800	86 400	125 300 *
Изменения на 1981—1982, %		- 21	+15
Ответная реакция	48 044	61 029	83 660
Изменения 1981—1982, %		+27	+74
Ответная реакция по отношению к затратам, фунты стерлингов	0,44	0,71	0,67
Изменения 1981—1982, %		+61	+52
Издержки на ответную реакцию, фунты стерлингов	2,26	1,42	1,50
Изменения на 1981—1982, %		-37	-34

* MEAL + постеры/плакаты, не учтенные MEA.

Таблица 5

**Затраты на рекламу и отклик с 1981—1982 гг. по 1983—1984 гг.,
рассчитанные с учетом инфляции**

	1981—1982 гг.	1982—1983 гг.	1983—1984 гг.
Расходы на рекламу, фунты стерлингов	108 800	77 481*	125 300*
Изменения на 1981—1982, %		-29	-6
Ответная реакция	48 044	61 029	83 660
Изменения 1981—1982, %		+27	+74
Ответная реакция по отношению к затратам, фунты стерлингов	0,44	0,79	0,81
Изменения 1981—1982, %		+80	+84
Издержки на ответную реакцию, фунты стерлингов	2,26	1,27	1,23
Изменения на 1981—1982, %		-44	-46

* С учетом инфляционных факторов, рассчитанных Ассоциацией рекламы. В 1983—1984 гг. также включали постеры/плакаты, не учтенные MEAL, к которым не применялся инфляционный фактор.

Намерения отдохнуть в 1984 г.

В заключительной части стоит сослаться на обзор намерений отдохнуть, проведенный Английским советом по туризму. Общее число туристов, намеревающихся взять отпуск на 4 или более ночей, возросло до 61% в 1984 г. с 58% и 57%, отмеченных в 1982 г. и 1983 г. Но намерения отдохнуть в *Великобритании* остались на уровне 1982–1984 гг., и популярность английских курортов демонстрирует долгосрочное снижение (см. табл. 6).

Таблица 6

Намерения отправиться в отпуск в 1981–1984 гг.

	1981 г.	1982 г.	1983 г.	1984 г.
База: все взрослые	(%)	(%)	(%)	(%)
Намерения поехать в отпуск на 4 дня + ночи	62	58	57	61
В Великобритании	35	32	33	32
В Англии (в особенности)	25	22	24	23
За границей	23	22	22	26
Не знаю	4	4	2	3

Источник: ЕТВ-обзор по намерениям поехать в отпуск (Holiday Intention Survey), 1984.

«Великобритания в общем, и Англия в частности, больше не являются популярными туристическими направлениями в 1984 г. по сравнению с 1983 г. или с позапрошлым годом»¹.

Успех рекламного агентства Pictorial Publicity (возросший интерес по отношению к Торбэю или Английской Ривьере) был, таким образом, получен вопреки увеличивающемуся безразличию туристов к проведению отпуска в Британии.

Выводы

Несмотря на сложность маркетинговых целей, цели рекламной кампании для Туристического совета в г. Торбэй можно представить следующим образом.

¹ Holiday Intention Survey. English Tourist Board. 1982. P. 5.

1. Создать отличительный образ региона — образ, пробуждающий подходящие ассоциации с погодными условиями и стилем.

2. Сделать брошюру Туристического совета в г. Торбэй доступной и нужной целевой аудитории.

Вследствие непомерно высоких издержек не было возможности получить никаких сведений, которые бы показывали изменения взглядов британских туристов на «Английскую Ривьеру». Тем не менее, данные по ответной реакции, в частности рассчитанные как затраты на ответную реакцию и ответная реакция на затраченные средства (фунты стерлингов), показывают, что реклама, созданная Pictorial Publicity, была очень успешной и эффективной и достигла цель, поставленную Советом по туризму в г. Торбэй, — повышение интереса к «Английской Ривьере».

Вопросы для обсуждения

1. Какие предпосылки требовали проведения рекламной кампании для курорта Торбэй?

2. Сделайте анализ рекламной стратегии, использованной рекламным агентством.

3. Какие нетрадиционные рекламные приемы были использованы в ходе рекламной кампании?

4. Оцените креативные решения компании.

5. Определите эффективность медиаплана и всей рекламной кампании в целом.

КОМПАНИЯ BODY CARE¹

I

Центр Вэнди Раэ в Санта-Монике, Калифорния, продает широкий ассортимент натуральной косметики и средств личной гигиены через широкую сеть магазинов по всему миру. Хотя компания располагает небольшим количеством собственных центров, большинство ее магазинов работает на базе франчайзинга. 97% продукции производится субподрядчиками по формулам, разработанным компанией. Основная деятельность компании поэтому связана со складированием и дистрибуцией. Со времени своего основания восемь лет тому назад компания достигла феноменальных успехов.

В октябрьском номере журнала «Бизнес в США» появилась следующая статья, озаглавленная «Деловая женщина года».

Деловая женщина года

21 сентября в Центре мировой торговли Вэнди Раэ, основатель и руководитель «Вэнди Раэ Центра» по уходу за телом, получила награду журнала «Уолл-стрит» «Деловая женщина года».

Награда венчает восьмилетнюю успешную деятельность госпожи Раэ.

В основе ее успеха такая простая идея, что просто удивительно, что никто раньше до этого не додумался. Однажды, отправившись за покупками со своими тремя детьми, она пыталась купить лосьон для ухода за кожей. В то время ее предпочтительным брендом был элегантный стеклянный флакон в замысловатой картонной упаковке только определенного размера. Поскольку денег было мало, она попросила флакон без упаковки («рефил»). «Я посчитала, что флакон у меня уже есть, поэтому я обойдусь без упаковки». Реакция на ее просьбу не только разозлила продавца, но и заставила ее думать. В резуль-

¹ Источник: Питер Мензис. Лингафонный курс по изучению делового английского / Пер. с англ. London: Lingaphone Limited Institute, 1989.

тате появилась новая концепция Вэнди Раэ по уходу за телом, которая вызвала переворот в косметической промышленности и стала основой бизнес-империи, сделавшей госпожу Раэ очень богатой женщиной — всего за восемь лет. Она открыла свой первый магазин в одном из переулков Сан-Франциско через три месяца после похода за покупками. Магазинчик был маленький. С протекающей крышей, но первый центр Body Care Center открылся.

В настоящий момент в США работает 360 Body Care Center и 598 магазинов за рубежом. Продажи составляют 82 млн дол. ежегодно и удваиваются каждые 18 месяцев. «Уолл-стрит Кроникал», комментируя темпы роста, констатирует, что «практический потолок числа магазинов в США приблизительно равняется 1500 магазинам и что компания сможет достичь этого уровня через пять или шесть лет». Но за пределами страны потенциал неограниченный, потому что Вэнди Раэ располагает концепцией розничных продаж истинно международного уровня и подобных компаний в Америке немного.»

Концепция, лежащая в основе этого успеха, — это комбинация разумно применяемых практических идей. Каждый продукт существует в упаковках разных объемов 4-х видов, причем все контейнеры, в которых содержится косметический продукт, заменяемы. В торговых точках имеются возможности протестировать продукт до приобретения. Во всех продуктах используются только натуральные ингредиенты. В большинстве случаев это ингредиенты растительного, а не животного происхождения. Продукция компании никогда не проходит испытания на животных. Упаковка простая для еще большего сокращения затрат. Компания Body Care редко прибегает к рекламе своей продукции.

Вэнди Раэ показала, что здравый смысл и высокие этические стандарты могут приносить пользу бизнесу.

Журнал «Сегодня» описывал компанию, как «один из самых значительных и успешных бизнес-проектов за последние 10 лет».

Мы побеседовали с Вэнди Раэ после получения награды.

Интервьюер: Поздравляю Вас с наградой, госпожа Раэ.

Вэнди Раэ: Спасибо. Приятно, когда тебя ценят. Но я хотела бы отдать должное всем людям, которые внесли свой

вклад в этот успех. Как я обычно подчеркиваю, я не одна сделала это возможным. Усилия Body Care – это не только мой успех. Компания управляется командой, и наши достижения – результат наших совместных усилий.

Интервьюер: Уверен, что это так и есть. Об этом много написано. Как Вы объясните свой успех?

Вэнди Раэ: важна философия нашей деятельности.

И: Body Care – это концепция?

В. Р.: Да, как я и говорила, у нас хорошая команда. Но я считаю, что решение по франшизе было кардинальным.

И: И каким образом?

В. Р.: На ранней стадии одна из самых больших опасностей заключалась в том, что эта идея могла быть подхвачена другими. Мы развивали новый рынок, но мы не были его собственниками. Мы поняли, что мы должны освоить этот рынок до того, как на него придут другие.

И: Вы сами приняли решение не вкладывать собственные средства в новые торговые точки?

В. Р.: Мы не то что предпочли именно этот вариант – другой альтернативы у нас не было. У нас не было ни капитала, ни структуры управления, чтобы справиться с большим числом магазинов. Банки не интересовались нами в то время. Все наше начальное финансирование составляли наши карманы и карманы наших друзей.

И: Кому принадлежала идея расширения за счет франчайзинга?

В. Р.: Моему мужу. Он сразу почувствовал опасность захвата рынка и сказал, что если мы не будем развивать наш бренд и укреплять нашу репутацию в ускоренном темпе, нас вытеснят с рынка более мощные компании с большим капиталом. Он правильно понял, что франчайзинг был единственным способом для нашего продвижения и быстрого роста и возможностью обезопасить рынок, который мы создаем.

И: Спасибо, госпожа Раэ.

В. Р.: Мне было приятно побеседовать с Вами.

За пределами США политика компании Body Care заключается в назначении головной организации по франчайзингу для отдельной страны или группы стран. Головная организация затем развивает рынок субфраншиз. Особое внимание

уделяется поиску головной компании самого высокого калибра. В Скандинавии вакансия не заполнена и рост на этом рынке, соответственно, невелик. В ноябре компания получает письмо от Изабеллы Холберг из Стокгольма, в котором она интересовалась возможностью получения франшизы. Ей отправили стандартный информационный пакет, содержащий следующий список затрат на франчайзинг.

Информация о предоставлении франшизы

1. Приведенные ниже цифры приблизительны и варьируются в зависимости от месторасположения, но они служат полезным справочником для оценки первоначальных затрат, связанных с открытием Body Care Center.

2. а) Премия (взнос) за франшизу – 7000 дол.;
- б) ежегодный сбор за пользование франшизой – 1000 дол.;
- в) оплата за услуги дизайнера – 3000 дол.;
- г) оборудование магазина – 100 000 дол.;
- д) запасы товаров при открытии – 60 000 дол.;
- е) аренда и налог на собственность – 20 000 дол.;
- ж) другие затраты (оплата труда и т. д.) – 15 000 дол.;
- з) итого 206 000 дол.

3. Примечание:

а) аренда в 70 000 дол. – это цена аренды на рынке за здания в данный момент, которые полностью удовлетворяют нашим требованиям и расположены в престижном районе. Размер: от 70 до 1000 кв. футов для розничной продажи, 400 кв. футов для складских и офисных помещений, помещений для мытья, розлива во флаконы и в подарочную упаковку;

б) вышеприведенные цифры не включают премию, которую, возможно, потребуется выплатить за аренду;

в) планируемая прибыль с продаж должна составить 40%;

г) Body Care Center в лице Вэнди Раэ договорился с State Bank of California о предоставлении средств, покрывающих до 45% общих организационных затрат под обычную проверку кредитного статуса.

Телефонный разговор Изабеллы Холберг и менеджера по франчайзингу Body Care Center.

Холберг: Я прочитала Ваш информационный пакет, но там нет упоминания о зарубежных франшизах.

Менеджер: Извините, это упущение. Я пришлю Вам соответствующие страницы.

Х: Спасибо. А условия и правила в основном те же самые?

М: В основном да. По меньшей мере 65% дохода должны быть получены от продажи продукции Body Care. Мы также ожидаем предоставления ежемесячных отчетов и т.д. Но есть различия, например, зарубежные франшизы не обязаны иметь весь ассортимент продукции Body Care.

Х: Это прекрасно, потому что не все продукты Body Care будут востребованы на рынке Швеции.

М: Мы столкнулись с этой проблемой на нескольких зарубежных рынках, поэтому мы изменили условия. Другие различия заключаются в том, что зарубежные франшизы не платят премию за пользование франшизой и ежегодный сбор.

Х: Это большая экономия.

М: Конечно, и она стоит нам немалых денег. Но мы считаем, что прибыль менее важна по сравнению со становлением рынка. Мы полагаем, что увеличим прибыль от продаж, как только Центры компании упрочат свою деятельность.

Х: Уверена, что так и будет. Спасибо за информацию. Не могли бы вы выслать эти документы почтой?

М: Я прослежу, чтобы это было сделано сегодня.

Х: Спасибо.

II

15 месяцев спустя Изабелла Холберг завершила свой первый год работы в качестве обладателя франшизы Body Care Center. Ее магазин расположен в центре Стокгольма. Она завершила этот период с общей прибылью, равной 334 000 дол. и планирует открыть второй магазин в Стокгольме и еще один в Мальмё. Это произвело большое впечатление на центральное руководство компании. Члены Совета директоров компании приглашают ее возглавить секцию франшизы для Скандинавии. Она отклоняет это предложение на основании того, что у нее нет достаточного опыта в ведении бизнеса. При поощрении самой Вэнди Изабелла меняет мнение.

Body Care не позволяет своим головным организациям предоставлять субфраншизы, пока у них не будет двух или более магазинов и опыта двухлетней успешной торговли. Спустя три месяца после того, как Изабелла Холберг стала главным представителем по франшизе для Скандинавии, она встречает

Маргариту Тинц, которая владеет четырьмя аптеками в Осло и Бергене. Госпожа Тинц хочет закрыть свои аптеки и открыть их вновь как центры Body Care Center. Изабелла Холберг пишет менеджеру по франшизе в Санта-Монику с просьбой об исключении из правил франчайзинга.

Письмо

Скотту Рингеру

Санта-Моника, Калифорния

17 мая 19...

Уважаемый мистер Ригнер,

я пишу Вам письмо, чтобы узнать, насколько возможно организовать исключение из положения нашего соглашения, препятствующего предоставлению мной субфраншизы в данный момент.

Я встречалась с потенциальным клиентом по субфраншизе, которого я считаю перспективным. У нее значительный опыт в бизнесе, она разделяет философию Body Care и полна энтузиазма. К сожалению, как Вам известно, я не в состоянии предложить ей субфраншизу, поскольку центры в Стокгольме и Мальмё еще не открыты и я в этом бизнесе всего 15 месяцев. По моему мнению, будет ошибкой потерять ее. К письму прилагаю детальное предложение с прогнозом продаж.

Искренне Ваша,
Изабелла Холберг

P. S. Госпожа Тинц владеет сетью из четырех аптек в Осло и Бергене, где продается широкий ассортимент продукции из натуральных ингредиентов, включая косметику. И она проявляет реальный интерес к натуральным продуктам, но не к фармакологии.

Первая страница предложения г-жи Холберг, приложенная к письму Скотту Рингеру.

Биографические данные

Маргарита Тинц, вдова с двумя детьми. Ей 28 лет. Ее родственники — беженцы из Венгрии, которые обосновались в Норвегии, когда ей было 3 года. Она норвежка по национальности и говорит на четырех языках, включая английский.

Она вышла замуж в 17 лет. В 20 лет ее муж погиб в автокатастрофе, оставив ей двух детей и аптеку. Она занялась бизнесом и за 4 года увеличила число аптек до 6. Недавно она продала две из них.

Ее всегда интересовали натуральные средства для поддержания здоровья и красоты. Продукция NER для сохранения здоровья и Flavel (Флавел) для ухода за кожей и волосами впервые была представлена на норвежском рынке через ее аптеки. Она объясняет свой успех тем, что у потребителей есть выбор между продуктами традиционной фармакологии и широким ассортиментом натуральных продуктов.

Важность этого направления в ее бизнесе устойчиво повышается с каждым годом, в то время как продажа традиционной продукции остается на прежнем уровне. Продажи натуральных продуктов по стоимости в два раза превышают продажи фармацевтических средств. Она считает, что следующим логическим шагом будет закрытие своих аптек и повторное их открытие в качестве Body Care Center.

Прогнозируемый объем продаж

Маргарита Тинц убеждена, что объем продаж во всех ее магазинах-аптеках значительно возрастет, когда их имидж будет более определенным и когда торговые площади будут полностью заняты той продукцией, которая лучше продается.

Продажи, дол.	Текущий год	1	2	3	4
Берген:					
Конгоскаргейт	162	216	250	300	361
Беневиен	147	196	234	280	330
Осло:					
Аксерсгейт	167	221	259	309	370
Холтсгейт	120	188	217	260	314

Она намерена переоснастить все четыре магазина одновременно, превратив их в Body Care Centers, как только получит франшизу.

Менеджер по франчайзингу Скотт Рингер удивлен непоследовательностью Изабеллы Холберг и ее обращением. Он звонит в «Фавел Хелс Пролдакс» в Цюрих. Затем делает еще несколько звонков: последний — своему другу в Осло. В конце концов, он пишет письмо следующего содержания.

Письмо

Изабелле Холберг

Стокгольм, Швеция

22 мая 19...

Уважаемая госпожа Холберг,

по поводу заявки на франшизу для Маргариты Тинц.

Спасибо за письмо от 17 мая и прилагаемые предложения.

Как Вы и указали в Вашем письме, Вы еще не завершили 2-годовой срок работы в качестве главы по франчайзингу Body Care Center и не открыли двух или более магазинов. Оба эти условия являются необходимыми для предоставления всем права на субфраншизу. Мы, действительно, иногда делаем исключение, но поскольку Вас только недавно назначили главой по франчайзингу для Скандинавии, мы считаем, что в Ваших и наших интересах будет точное следование принятым в компании правилам. На всех нас произвели впечатление Ваши цифры продаж.

Продолжайте в том же духе.

Искренне Ваш,
Скотт Рингер

III

Маргарита Тинц просит Изабеллу Холберг о предоставлении ей займа в размере 70 000 дол.: две принадлежащих Маргарите Тинц аптеки остро нуждаются в ремонте. Она просит о займе, чтобы приступить к переоснащению зданий под магазины Body Care Centers, как только получит франшизу. Уверенная в том, что центральная администрация сделает исключение для Маргариты Тинц, Изабелла Холберг соглашается на предоставление займа.

Когда Изабелла Холберг получает письмо от Скотта Рингера с отказом в ее обращении, она договаривается о встрече с Маргаритой Тинц.

Холберг: Боюсь, что мое обращение было отклонено.

Тинц: Вам отказали? Почему? Что они Вам сказали?

Х: В письме не объясняются причины. Просто сказано, что, поскольку меня лишь недавно назначили главой по франчайзингу, они хотят придерживаться принятых в компании принципов.

Т: И что теперь?

Х: Сожалею, но я должна просить Вас вернуть мне всю сумму залога.

Т: Это ставит меня в очень трудное положение.

Х: Почему? Вы же не могли истратить всю сумму?

Т: Я потратила не все деньги. Но я подписала контракт со строителями и должна заплатить 20% стоимости контракта при подписании.

Х: Понимаю. И какова стоимость контракта?

Т: 68 000 дол.

Х: Вы можете мне вернуть остаток.

Т: Боюсь, что не так все просто.

Х: Не понимаю, почему нет. Я предоставила Вам заем под перестройку Ваших помещений под Body Care Centers. Поскольку сейчас это невозможно, я думаю, что Вы должны вернуть мне деньги.

Т: Вы должны войти в мое положение. Дело в том, что я связана обязательствами по поводу этих затрат. Я сделала это потому, что Вы убедили меня, что я спокойно могу на это пойти.

Х: Итак, Вы отказываетесь выплатить какую-либо сумму?

Т: Поверьте, я бы с удовольствием сделала бы это, но я не могу.

Х: А что мне остается делать?

Т: Откровенно говоря, это не самая большая моя проблема. Но я могу сказать, что я не смогу выплатить Вам долг, если не получу франшизу. Я предлагаю Вам связаться с господином Рингером и убедить его изменить свое решение.

По совету своего юриста она отправляет письмо следующего содержания после встречи с Маргаритой Тинц.

Письмо

Маргарите Тинц,

Осло, Норвегия

28 мая 19...

Уважаемая г-жа Тинц,

после нашей с Вами беседы сегодня я пишу Вам, чтобы подтвердить то, что мы обсуждали.

Насколько я понимаю, Вы подписали контракт со строителями для структурной перестройки Ваших помещений. От Вас требовалось оплатить 20% цены от контракта общей стоимостью 68 000 дол. при подписании.

Эта сумма была выплачена из денег, выданных мною с условием, что они будут потрачены на перепрофилирование Ваших помещений под Body Care Centers.

Однако мое обращение о разрешении на получении франшизы Body Care для Вас было отклонено и в перепрофилировании больше нет необходимости.

При данных обстоятельствах я должна попросить Вас выплатить мне всю сумму долга в течение 7 дней. Я считаю, что Вы несете ответственность за всю сумму долга.

Искренне Ваша,
Изабелла Холберг

5 июня в 10.30 утра Изабелла Холберг встречается со Скоттом Рингером, менеджером по продажам. После обмена любезностями они переходят к делу.

Рингер: Чем могу быть полезен?

Холберг: Я хотела бы обсудить с Вами случай с М. Тинц.

Р: Я так и думал, что в этом причина Вашего визита.

Х: Мне бы хотелось, чтобы Вы пересмотрели свое решение.

Р: Боюсь, что это невозможно.

Х: Я считаю его нелогичным, даже лицемерным.

Р: Мне жаль, что Вы так думаете, но это не меняет дела.

Х: Но почему? Во всех наших PR-акциях и во всей литературе мы подчеркиваем наши высокие этические стандарты. Все знают, что Вы поддерживаете равные возможности для женщин, и 60% ваших пользователей франшизой — это женщины с детьми. Но Вы не позволяете мне выдать франшизу Маргарите Тинц. Почему? Она именно тот человек, который нужен компании, и именно тот, кто заслуживает поддержку компании.

Р: Я понимаю, что с Вашей точки зрения мое решение должно выглядеть непоследовательным.

Х: Именно так.

Р: Она Ваша приятельница?

Х: Нет, только коллега по бизнесу. Я встретила ее, когда она обратилась за франшизой. Но мне она нравится. Мне не нравится, как мы к ней относимся.

Р: Я думаю, что мне надо кое-что объяснить.

Х: Будьте любезны.

Р: Честно говоря, когда я получил Ваше предложение, я заподозрил неладное. Я навел справки и обнаружил, что Маргарита Тинц не та, за которую себя выдает.

Х: Что Вы хотите этим сказать?

Р: Боюсь, что она ввела Вас в заблуждение. Она не унаследовала аптеку после смерти мужа. Она получила в наследство 20 аптек от своего отца. Г-жа Тинц происходит из очень богатой норвежской семьи.

Х: Вы уверены в этом?

Р: Абсолютно. За последние восемь лет она продала 16 аптек, чтобы оплатить долги. В настоящий момент она задолжала 75 000 дол. по налогам. Столько же она должна поставщикам. Она — банкрот, поэтому ей нужна наша франшиза.

Х: О, Боже!

Р: Между прочим, Вы побывали хотя бы в одном из ее аптек?

Х: Нет.

Р: Это было Вашей ошибкой. Уверен, что они в очень плохом состоянии и очень плохо управляются. Дело в том, что она очень плохой бизнесмен, и мы не хотим предоставлять ей нашу франшизу, ни теперь, ни в будущем.

Х: Но, как... почему Вы считали это дело подозрительным?

Р: Меня озадачили некоторые несоответствия в Вашем письме. Вы сообщили, что продукция фирмы Flavel (Флавел) была представлена на норвежский рынок через ее сеть аптек. Но я знаю, что продукция этой фирмы продается исключительно по почтовым заказам.

Х: Я полная идиотка.

Р: Вы не должны винить себя. Мы все делаем ошибки. Вы все еще учитесь.

Х: Дело в том, проблема гораздо серьезнее.

Р: В каком смысле?

Х: Я одолжила ей деньги.

Р: Какую сумму Вы одолжили?

Х: 70 000 дол. Она сказала, что хотела перестроить свои помещения, чтобы превратить их в Body Care Centers. Я была так уверена, что ей предоставят франшизу, что одолжила ей деньги.

Р: Вот почему Вы здесь.

Х: Да.

Р: Понятно.

Х: Боюсь, что я неправильно оценила ситуацию.

Р: И не были откровенны.

Х: Да.

Р: Деньги, которые Вы одолжили, были из Вашего кармана или компании?

Х: И те, и другие.

Р: Вы осознаете, что это прямое нарушение нашего с Вами соглашения?

Х: Да. Я полагаю, что Вы захотите аннулировать мой контракт с вами.

Р: Это решение должна принять Вэнди, а не я. Нам лучше поговорить с ней.

Х: Я сожалею, Скотт.

Р: Я тоже.

Последняя встреча Скотта Рингера, Изабеллы Холберг и Вэнди Раэ.

Вэнди Раэ: Я должна извиниться перед Вами.

Холберг: Вы просите извинения?

В.Р.: Да.

Х: Я Вас не понимаю. Почему?

В.Р.: Когда мы предложили Вам стать нашим главным представителем по франчайзингу в Скандинавии, Вы отклонили это предложение. Вы сказали, что у Вас недостаточно опыта в бизнесе. Я Вас не послушала и уговорила Вас изменить свое решение. Вы были правы, я ошиблась.

Х: Вы разрываете контракт со мной?

В.Р.: Да.

Х: Жаль.

В.Р.: У Вас недостаточно опыта в деловых вопросах, чтобы быть главным представителем в этом районе. Но Вы прекрасно работаете со своей франшизой, и я хочу, чтобы Вы продолжили свою деятельность в этом качестве.

Х: Вы очень щедры.

В.Р.: Я хороший бизнесмен. Я знаю, что компании нужны такие люди, как Вы. И не беспокойтесь за г-жу Тинц. Наши юристы займутся этим делом.

Х: Даже и не знаю, что сказать...

В.Р.: Тогда лучше не говорите ничего.

Вопросы для обсуждения

1. Оцените поведение госпожи Раэ и госпожи Холберг. Как бы Вы поступили на их месте?

2. Оцените деятельность главного менеджера по франшизе. Насколько умело он понял всю ситуацию и нашел пути ее решения?

3. Определите политику компании по отношению к своим сотрудникам и деловым партнерам.

4. Опишите морально-этические принципы, принятые в компании.

5. По какому принципу организована работа компании в США и за рубежом? Опишите принцип работы компании.

6. За счет чего компании, и в частности Вэнди Раэ, удалось достичь таких успехов в бизнесе?

7. Какую программу Вы могли бы предложить управляющей компанией для того, чтобы впредь не повторять ошибок, описанных в данном кейсе?

EASCO TOOLS, INC.¹

В мае 1975 г. Томас Диллард, директор по маркетингу компании Easco Tools, разрабатывал рекламную стратегию, которая дала бы ему возможность закончить выведение торговой марки Easco на рынок ручных инструментов.

Это была нелегкая задача. Easco являлась новой товарной маркой, под чьим именем были объединены серии продуктов нескольких производителей. Каждый из них имел свою систему распределения и товарную марку, некоторые из них были более известны, чем другие. Задача Дилларда — объединить все продуктовые линии под одной новой товарной маркой без потерь позитивных элементов предыдущих маркетинговых усилий.

Диллард не сомневался также в специфической роли рекламы в представлении марки Easco. Он хотел определить конкретные цели рекламы, но не знал, как подойти к этому вопросу. К тому же он испытывал трудности, рассматривая факторы, которые требовалось учитывать при разработке стратегии рекламной кампании. Диллард только что получил отчет рекламного агентства «Мейсон, Нечел и Осборн», в котором был описан рынок основных ручных инструментов (см. ниже), но сомневался в возможности его применения для выработки рекламной стратегии.

Диллард знал, что его решения относительно целей и стратегии будут отражены в предложении по бюджету, которое должно быть сделано материнской компании в короткий срок. Он был убежден, что для высшего руководства успех новой общей товарной марки имел огромное значение, но не знал, сколько средств будет выделено на рекламную кампанию. Он ожидал, что бюджет будет в рамках 100–200 тыс. дол., и был

¹ Источник: Eugene M. Jonson, David L. Kurtz, Eberhard E. Scheuing. Sales management. Concepts, Practices and Cases. International Editions, 1994.

уверен, что широкомасштабная рекламная кампания ему не по средствам. Тем не менее он старался иметь в виду, что это только начало долгосрочного проекта и что предыдущие расходы на рекламу ручных инструментов были ничтожны.

Диллард был уверен, что как только будут определены основные параметры — целевая группа потребителей и цели рекламной кампании, — его подчиненные с помощью рекламного агентства смогут учесть специфику реализации рекламной кампании.

Диллард хотел выработать приемлемую стратегию как можно скорее, чтобы подготовить презентацию новой марки на выставке в августе.

Предыстория

Название Easco представляет собой сокращение старого названия фирмы Eastern Stainless Steel Company. Путем поглощений и слияний корпорация стала диверсифицированной производственной компанией с ежегодным объемом продаж примерно 200 млн дол. Корпорация была разделена на четыре главные группы: ручные инструменты, продукты из алюминия, товары для промышленности и инженерные услуги. Прежний бизнес по производству нержавеющей стали был прекращен, и в 1982 г. корпорация полностью состояла из приобретенных компаний.

Ручные инструменты являются крупнейшим и основным сегментом бизнеса этой компании. Компания являлась поставщиком всех гаечных ключей, храповых механизмов и штепсельных розеток для фирмы «Сирз», которая продавала их под именем «Крафтсмен». В последнее время компания обслуживала другие линии ручных инструментов: молотков, слесарных ножовок, топоров и мастерков под одной маркой Easko. Создание новых линий розеток и гаечных ключей, которые также имели бы марку Easko, было в стадии планирования.

Группа Easco Aluminium Products была одной из крупнейших национальных независимых компаний, осуществлявшей штамповку деталей из алюминия. Компания занималась производством заготовок, форм и компонентов строительных товаров, мебели, бытовых приборов электронного оборудования и товаров для отдыха.

Группа Easco Industrial Products производила металлические решетки, прецизионные пружины, специальные соединительные устройства и компоненты морских судов. Основной продукт — металлические решетки — использовался для сооружения полов, коридоров и лестничных пролетов на заводах энергетической, нефтяной, нефтехимической, химической и нефтеперерабатывающей промышленности и на предприятиях по очистке воды.

Группа Engineering Services оставалась наименьшим сегментом бизнеса Easco и представляла приблизительно 5% чистого дохода. Эта группа брала на себя различный инженерный и архитектурный сервис: в области планирования, проектирования, технологического менеджмента, контроля и анализа мероприятий по защите окружающей среды. Сервис включал также проектирование аэропортов и автовокзалов, крупных транзитных систем, обычных и подъемных мостов, шоссе и городских автобанов, тоннелей, морских портов и очистных сооружений.

Каждым из этих основных сегментов бизнеса руководил сотрудник корпорации, ответственный за планирование, производство и маркетинг, исходя из потребностей и возможностей их удовлетворения на различных рынках. Он нес также ответственность за прибыль и привлеченный капитал. Среди этих основных сегментов бизнеса были отдельные операционные участки, каждый из которых возглавляла группа их собственных руководителей.

Группа ручных инструментов

Группа ручных инструментов Easco подразделялась на две части: Moore Co и Easco Tools Inc. Moore Co производила все гаечные ключи, храповые механизмы и штепсельные розетки, продаваемые фирмой «Сирз» под маркой «Крафтсмен». Объем продаж фирмы Moore в 1984 г. составил 70 млн дол.

Easco Tools состояла из трех производственных компаний с общим с объемом продаж, в 1984 г. превышающим 10 млн дол. Ими являлись: Ennis Manufacturing Co, производитель ударных инструментов (например, молотков), топоров и инструментов для цементных работ; Dreier Manufacturing Co, производитель

качественных ножовок и Hillsboro Manufacturing Co, производитель высококачественных штамповок и запасных частей для автомобилей.

Объединение трех компаний произошло в 1984 г. Целью объединения послужило использование производственного опыта и совместное участие в программах развития в областях маркетинга и распределения. Для обеспечения управления и решения маркетинговых задач и была создана новая компания.

До объединения каждая из трех компаний-участников отвечала за их собственные маркетинговые усилия. Инструменты, производимые компаниями, продавались под разными товарными марками. В 1975 г. различные инструментальные линии были объединены под одной товарной маркой Easco. В дополнение к этому началась реорганизация сбытовых подразделений на национальном уровне; таким образом, каждый торговый агент представлял весь комплекс продуктов марки Easco.

Имидж

Диллард чувствовал, что основной причиной возникновения маркетинговых проблем были различия в природе деятельности компаний-участников. Они производили товары не только под разными товарными марками, но и их качество, распределение, имидж также отличались друг от друга.

Мнение Дилларда по этому поводу: «В настоящее время Ennis Manufacturing Co имеет имидж компании, производящей по каждой продуктовой линии большое число наименований продукции. Их так много, что покупатель считает, что он может найти то, что ему нужно». Компания осуществила в прошлом несколько поглощений, и даже внутри нее использовались различные товарные марки. Иногда компания продавала товар, вообще не имеющий товарной марки. Товар пользовался спросом из-за низкой цены, несмотря на то, что качество товара, информация о сервисе и организация поставок нуждались в улучшении.

Dreier Manufacturing Co выпускает только ножовки. Традиционно они продаются по принципу «произведено для перепродажи», т.е. компания продает товар 30 частным пред-

приятиям, имеющим свою товарную марку. Следовательно, название Dreier сравнительно неизвестно, но те, кто знает о нем, ассоциируют его с высоким качеством. Большинство прямых потребителей инструментов никогда не слышали название Dreier, но в системе распределения оно ассоциируется с имиджем качества.

Hillsboro Manufacturing Co является новичком на рынке ручных инструментов. Предполагается, что Hillsboro останется в основном производственной единицей.

Распределение

Дилларду был важен вопрос распределения в старой организации. Его первой задачей являлось завершение реорганизации сбытового персонала и управление новой группой сбытовиков, организованной по национальному принципу. Кроме того, у него были дополнительные обязанности как директора по маркетингу. И в результате были выделены три четкие группы сбытовиков: «Драйер», «Эннис» и «Хилсборо». Тем не менее процесс консолидации прогрессировал, и в завершение планировалось провести заседание национального комитета по продажам в августе, как раз перед выставкой ручных инструментов. Диллард имел сомнения относительно эффективности реорганизации сбытовых служб. Он также не знал, как эта реорганизация повлияет на существующих клиентов.

Его мнение: «У нас нет распределения. Да, у нас есть около 2 тыс. активных клиентов, но большинство из них не те, кто нам нужен. Например, «Драйер» продает свою продукцию фирмам Proto, J.C. Penny и Snap-on, которые перепродают ее под своей торговой маркой. Если будет установлена единая товарная марка Easco, то эти клиенты станут нашими прямыми конкурентами. Фирма «Эннис» часто продавала розничным торговцам напрямую, даже мелким магазинам, которые раздавали их молотки бесплатно в качестве стимулирования сбыта. Другими словами, существующая ситуация в распределения в какой-то мере хуже, чем полное отсутствие распределения. Как же мы скажем нашим клиентам, что больше мы им нашу продукцию продавать не будем?»

Торговая марка

Марка Easco также была источником беспокойства для Дилларда. Было принято решение использовать одно общее консолидирующее название Easco. Вот что говорит Диллард по этому поводу: «Первым шагом в нашей стратегии было формирование нашего собственного аппарата управления маркетингом и распределением для компаний «Драйер», «Эннис» и «Хилсборо». Вторым шагом было решение о дальнейшей консолидации в одну товарную марку и улучшение нашей продукции. Это требовало полного отказа от существующих марок и выбора новой товарной марки Easco. Мы могли бы поступить так же, как и наши конкуренты – фирма «Купер Индастри». Она рекламирует и продвигает по отдельности торговые марки входящих в ее состав компаний. Несомненно, вы знаете ее продукцию: гаечные ключи Crescent, напильники Nicholson и измерительные инструменты Lufkin. Но «Купер» изначально был в другой ситуации. У них была значительная сеть клиентов по каждому из производимых продуктов, тогда как у нас она практически отсутствовала, особенно с внедрением новой товарной марки.

Мы потратили много времени, сил и денег на разработку новой товарной марки и новой графики. Среди альтернатив были: «Бенчмарк», «Прайдмарк» и Easco. Президент Easco Дэвид Сан-Клэр остановил свой выбор на Easco. Согласно нашим исследованиям, она наиболее хорошо выглядела графически на инструментах и напрямую была связана с именем компании. Хотя, конечно, и это название не идеально. Многие произносят его по-разному. Также это название ничего не означает, и поэтому его трудно запомнить».

Продукт

Руководство корпорации Easco проявляло беспокойство относительно качества ручных инструментов. В 1973 г. Easco начала внедрение программы улучшения ручных инструментов, и к концу 1974 г. потратила около 8 млн дол. на увеличение мощности, повышение производительности и реконструкцию предприятий согласно экологическим требованиям. В эту программу входило: улучшение процесса производства, снижение затрат и улучшение качества продукции. Комментарий Дилларда: «Наши продукты

конкуренентоспособны по отношению к лучшим маркам ручных инструментов. Это продукты высшего качества по низким и средним ценам. Они не являются абсолютными лидерами по качеству, но покупать их наиболее выгодно. Мы не выпускаем много товаров-новинок, но у нас много видов товаров в торговле. У нас более трехсот различных наименований, мы постоянно увеличиваем их число и осваиваем новые виды товаров».

Потребители

На основе отчета фирмы «Мейсон, Начель и Осборн» и собственных оценок торговых агентов и структуры клиентуры Диллард сделал некоторые выводы относительно потребностей и запросов клиентуры Easco: «Основными нашими клиентами должны быть большие сети розничной торговли инструментами, такие как «Эйс Хардвер» и «Коттер», крупные поставщики в магазины со скидками, 28 000 розничных дилеров, покупающих у 300 или более дистрибьюторов. Чтобы обеспечить такое распределение и не потерять его, нам нужно нечто большее, чем хорошее качество и хорошая цена. Этот тип клиентов заинтересован в высоком доходе на инвестиции, больших прибылях и быстром обороте товара. Среднегодовой оборот товара у них составляет 2,75 раза. Они стремятся к доведению этого показателя до 4. Другими словами, они очень придирчиво относятся к своему продуктовому ряду и поэтому очень разборчивы в своих закупках. Успешный производитель обязан иметь представление об их потребностях и знать все тонкости взаимоотношений с ними. Мы разделили наши продукты на две категории: обычные продукты, которые имеют быстрый оборот, и сервисные продукты, которые имеют более медленный оборот, но необходимы. На обычные продукты мы предлагаем стандартную торговую наценку в 33%, на сервисные продукты мы предлагаем 40-процентную наценку, тем самым наши условия лучше многих в отрасли. Как видите, наша продукция не является обычным потребительским товаром. Она представляет собой нечто типа потребительских товаров длительного пользования. Для таких непрофессионалов, как мы с вами, молоток или подобный инструмент — товар длительного пользования. Он никогда не выйдет из строя и будет передаваться из поколения в поколение. Но профессиональный плотник или строитель выведет из строя

как минимум три высококачественных молотка в год. Конечные потребители инструментов имеют различные запросы, на которые должна ориентироваться наша фирма. Easco должна помочь клиентам в выборе покупок, в этом ее маркетинговая функция. Наша цель — не просто получение заказа».

Средства массовой информации

Диллард довольно уверенно чувствовал себя при выборе средств массовой информации для продвижения новой марки Easco. Основным вопросом был рейтинг каждого издания. Кроме того, он чувствовал, что могут потребоваться вполне определенные средства массовой информации, возможно нестандартные, но более эффективные.

«Первое, что мы должны сделать, это выпустить новый каталог Easco с модифицированными продуктами. Необходимы также новые прайс-листы для дилеров и дистрибьюторов. Стоимость одного каталога оценивается в один доллар.

Другой необходимостью является участие в ежегодной выставке-ярмарке в Чикаго. Для нас это очень важно, и мы намерены использовать ее в начале нашего финансового года. Минимальные затраты на участие в выставке составляют 1500 дол., но мы собираемся потратить от 5000 до 10 000 дол. Торговые журналы также представляют большую важность как средство рекламы и двигатель PR. Конкретные журналы еще не выбраны, но наибольшее внимание уделяется торговым журналам. Все в этой отрасли читают эти журналы, они не просто их просматривают или складывают в углу, они их читают!»

Диллард также имел в виду использование прямой почтовой рассылки, буклетов и специальных информационных пакетов для потребителей, а также оказание помощи по продажам и продвижению. Так как он не мог определить преимущества использования этих рычагов, он раздумывал, насколько они впишутся в общую рекламную программу, и как много усилий он должен сконцентрировать на них с учетом запросов клиентов Easco.

Результаты маркетинговых исследований

(Выдержки из отчета рекламного агентства «Мейсон, Начель и Осборн» о рынке ручных инструментов)

- Первичный рынок: дистрибьюторы.
- Вторичные рынки: розничные торговцы инструментами, торговые центры «Все для дома», дилеры по поставкам товаров для строительства, торговцы продукцией широкого профиля.
- Третичные рынки: дилеры по продаже красок, обоев и покрытий для стен, универсальные магазины, магазины запчастей для автомобилей, выставочные залы фирм, торгующих по каталогам, сети универсальных магазинов, фермерские кооперативы, военные базы, школы, промышленные дистрибьюторы.

Первичный рынок

К первичному рынку относятся дистрибьюторы инструментов. В этой группе за последнее время наблюдается стремительный рост сетей и групп компаний. Например, в группе «Союз оптовиков» «Сентри-Хардвэр» имеет 4000 магазинов, «Про-Хардвер» — 2700 магазинов, «Либерти» — 1600. Среди «добровольных сетей» у фирмы «Котгер» имеется 4800 магазинов, у «Эйс» — 2900, «Американ» — 2300 и «Коаст» — 1200.

В рамках первичного распределения занято около 7000 руководителей и сбытовиков. Количество оптовиков, по данным трех основных изданий отрасли, колеблется от 6743 до 7730. Журнал «Хардвер Ретейлинг» публикует список всех важнейших оптовиков. Он необходим каждому представителю Easco.

В настоящее время проявляется тенденция к увеличению числа розничных торговцев, покупающих у многих оптовиков. Розничные торговцы не хотят иметь дело только с одним оптовиком. Например, в 1969 г. 12% розничных торговцев осуществляли закупки у одного оптовика. В 1973 г. это число сократилось до 2%. Количество розничных торговцев, осуществляющих закупки у двух или трех оптовиков, сократилось с 41% в 1969 г. до 25% в 1973 г. («Хардвэр Эйдж», октябрь 1973 г.).

Другим важным фактором, влияющим на продажу товаров, явилось правительственное давление на импорт, в особенности японских товаров. Это подняло цены импортных товаров на 15% (журнал «Дискаунт Топ Ньюз», сентябрь 1984 г.). Ниже

в списке представлены поставщики розничной сети товаров для дома (по материалам журнала «Хоум Сентер»).

Поставщики магазинов товаров для дома:

- поставки непосредственно от производителя;
- закупочные кооперативы;
- дистрибьюторы стройматериалов;
- оптовые торговцы инструментами;
- оптовые торговцы с широким ассортиментом красок;
- 11,6% другие оптовые торговцы.

Рынок розничной торговли

Розничные торговцы инструментами. Число розничных торговцев инструментами является разным в зависимости от источника информации. Национальная ассоциация розничных торговцев инструментами называет цифру 24 500. По данным журнала «Хардвер Ретейлинг», объем продаж в магазинах инструментов составил 2,0 млрд дол. и магазинах товаров для дома – 4,7 млрд дол. Эти цифры показывают, что традиционные магазины по продаже инструментов развиваются, но также растет число магазинов товаров для дома.

Ниже приводится таблица из журнала «Хардвер Рейтелинг», которая показывает распределение инструментов по выше-названным торговым точкам.

Категория продукта	Магазины метал. изделий (162 млн дол.)	Центры товаров для дома (114 млн дол.)	Дилеры строительных матеров (1306 млн дол.)
Крупные инструменты, %	9,0	7,4	3,6
Инструменты для покраски, %	12,0	9,8	8,2
Ручные инструменты, %	4,5	3,0	1,8

Ниже приводятся данные по продажам некоторых ручных инструментов (в % по типам торговых точек).

Тип ручного инструмента	Магазины металлических изделий (162 млн дол.)	Центры товаров для дома (114 млн дол.)	Дилеры строительных материалов (24 млн дол.)
Топоры и резак	12,1	9,9	0,6
Стамески	2,4	1,3	0,4
Ломы	1,1	1,6	0,4
Ножовки	3,0	2,5	0,4
Ножи	4,4	1,8	0,6
Молотки	14,9	8,6	2,6
Уровни	3,6	2,9	0,9
Отвертки	11,3	4,0	0,7

Центры товаров для дома. В отчете фирмы Frost & Sullivan в 1974 г. указано, что в настоящее время их насчитывается 4000–6000. Прибыль от продаж в среднем составляет 3,44%. Из 25 крупнейших центров товаров для дома 16 заявили, что более 50% их продаж приходится на сегмент «сделай сам», потребители которого любят мастерить самостоятельно.

Frost & Sullivan прогнозирует, что в 1984 г. центрами товаров для дома будет осуществляться 48% продаж инструментов. Общий объем продаж через центры товаров для дома в 1984 г. составит 65 млрд дол. Из них 7,9 млрд дол. составят продукты из дерева, продукты для отделки – 5,6 млрд дол., инструменты – 4,6 млрд дол., краски – 3,3 млрд дол.

Журнал «Билдинг Сипплай Ньюз» (март 1985 г.) прогнозирует в следующем году рост центров товаров для дома на 20%. В основном этот рост будет происходить в старых регионах с высокой плотностью населения, например, Новой Англии и в северо-восточных и центральных штатах.

С другой стороны, журнал «Хоум Сентер» в 1985 г. указывает число существующих центров от 11 000 до 12 000, 90% которых имеет определенную специализацию. «Хоум Сентер» прогнозирует объем продаж в центрах товаров для дома в 23,9 млрд дол. (из них 56% непосредственно потребителям). 12,5%, или 3 млрд дол. из этой суммы, приходится на ручные и электрические инструменты.

«Нешенел Хоум Сентер Ньюз» в своем отчете о товарах для дома показывает, что специализированные магазины «Товары для дома» приобретают все большее значение. По рейтингу розничных торговых точек они поднялись с шестого на второе место в 1983 г. по сравнению с 1980 г. Данное издание считало, что в 1986 г. они займут первое место. По данным этого журнала, на момент публикации функционируют 600 сетей, включающих в себя 5500 магазинов, плюс 13 500 супермаркетов, торгующих инструментом, плюс 3000 отделов в крупных магазинах. Одним из крупнейших является «Рикель», 15 торговых точек которой имеют оборот в 58,2 млн дол.

Более специальная информация для Easco Tools заключается в следующем: 91,5% центров товаров для дома продают ручные инструменты, 75% центров товаров для дома — инструменты для кирпичной кладки, 82% центров товаров для дома — плотницкие инструменты.

То же издание (журнал «Хоум Сентер», июль 1983 г.) предсказало следующие ежегодные увеличения объема продаж в процентах по тем же торговым точкам:

- инструмент для стрижки газонов и садовый инвентарь + 8,2%;
- ручные инструменты + 9,6%;
- электрические инструменты + 9,7%;
- бытовые товары + 7,4%.

Дилеры стройматериалов. Эти посредники очень важны для производителей ручных инструментов. Тенденция за последние годы такова, что они больше продают непосредственным потребителям и из-за спада в строительной индустрии — все меньше по контрактам строительным организациям.

«Билдинг Сиплай Ньюз» (март 1985 г.) полон оптимизма и надеется, что строительный бизнес скоро начнет развиваться, в особенности строительство домов, что очень улучшит положение дел как дилеров стройматериалов, так и их производителей. В 1980 г. прогнозируется общий объем продаж в 50 млрд дол. через 7200 торговых точек. В настоящее время объем продаж инструментов для дома, сада и электротоваров составляет 1,5 млрд дол.

При продаже через этого сложного розничного торговца должны выполняться определенные требования и задействованы разные руководители. В главном офисе, в зависимости от компании, любой или все должны способствовать продажам: президент, генеральный менеджер по торговле, менеджер по продажам, менеджеры отделов, менеджер по рекламе. На местном уровне, также в зависимости от организационной структуры сети, на принятие решения влияют: региональный менеджер по торговле, региональный менеджер, менеджер магазина и менеджер отдела магазина.

Обычно для торговцев широкого профиля, наряду с имиджем, важнейшим фактором является цена, но в последние годы их взгляды на закупочные факторы претерпели сильные изменения. В дополнение к цене важность представляет также следующее:

- торговая марка;
- упаковка;
- место покупки;
- помощь в осуществлении контроля за запасами;
- обучение персонала;
- предварительный заказ.

Другими словами, каждый продукт должен иметь соответствующую программу.

Дилеры по продажам инструментов для покраски. С помощью прессы довольно трудно определить рынок ручных инструментов, реализуемых через этих розничных торговцев. Тем не менее, в последнем отчете фирмы «Мейсон, Начель и Осборн» указывается цифра 20–25 млн дол. На этом рынке имеет место очень агрессивная товарная конкуренция.

Лояльность товарной марке здесь не играет решающую роль. Вот что пишет журнал «Хардвер Мерчандайзер» (март 1985 г.): «Мнение дилера для потребителя является решающим, и он действует исключительно по его рекомендации. Это означает, что товарная марка значительно меньше способствует продаже товара, чем усилия дилера».

Нельзя также игнорировать покупателей красок и обоев (маляров), которые при покупке руководствуются тремя основными факторами:

1. Возможность открытия кредита.
2. Покупка всех необходимых товаров в одном месте.
3. Часто дилер помогает выбрать новые выгодные направления бизнеса.

Рынок: потребитель

Морис Гроссман, президент розничной группы «Эванс», считает бизнес «сделай сам» одним из самых горячих в Америке. Яркими примерами центров товаров для дома являются магазины Гроссмана. Сейчас их более 250, и они были родоначальниками магазинов «сделай сам» в Америке. Главные покупатели магазинов «сделай сам» мастера-умельцы. Ниже-приведенная таблица из журнала «Дилер Адвертайзит Аудит» (1984 г.) показывает явную тенденцию преобладания покупок индивидуальными владельцами домов с 1975 г. по 1983 г.

	1983 г.	1980 г.	1978 г.	1975 г.	% изменений 1975—1983 гг.
Строители, %	40,8	41,3	42,4	43,3	-5,8
Владельцы домов, %	38,6	35,2	32,6	31,8	+21,4
Промышленные предприятия, %	10,1	11,2	11,3	10,3	-2,0
Фермеры, %	10,5	12,3	13,7	14,6	-28,1
Итого	100	100	100	100	

Принимая во внимание, что плотник зарабатывает в среднем 12,68 дол. в час, а маляр — 10,40 дол. в час, несложно понять, что владельцы домов будут стараться многие виды работ выполнить самостоятельно (ремонт, изменения и добавления в доме).

Журнал «Хоум Сентер» описывает профиль «своей» клиентуры следующим образом:

- 69% имеют доход более 10 000 дол. в год;
- больше всех покупают люди старше 55 лет (средний размер покупки 13,20 дол.);
- покупатели от 25 до 44 лет составляют 66% всей клиентуры центров товаров для дома.

Еще одним важным демографическим фактором является участие женщины в процессе покупки инструментов. Согласно исследованиям, проведенным Национальной ассоциацией производителей инструментов:

1. 30% всех решений о покупке исходят от женщины или от женщины и ее мужа;
2. 33% объема продаж приходится на женщин.

Из семнадцати отчетов магазинов товаров для дома следует, что 51% решений о покупке было принято женщиной одной или вместе с мужем, что составило 49% объема продаж.

Кроме того, фирмой Popular Mechanics несколько лет назад проведено исследование относительно количества разных инструментов, находящихся в личном пользовании членов сегмента «сделай сам». Такая информация представляет большое значение для маркетинговой деятельности компании Easco.

Рынок: потребители-профессионалы

К потребителям-профессионалам относятся плотники, каменщики и др., т.е. те, кто покупает инструменты для профессионального использования. Несмотря на то, что строительный бизнес переживает в настоящее время период спада, процент продаж составляет около 40% всего рынка стройматериалов. 36% продаж магазинов категории «сделай сам» приходится на строителей и подрядчиков (исследования журнала «Хоум Сентер», 1984 г.).

Заключение

Диллард чувствовал, что он был достаточно знаком с факторами, влияющими на его решения, но у него возникали трудности с выработкой единой структуры решения. Он не знал, как превратить свои мысли в четкие рекламные цели и стратегии.

Он знал, что представление новой марки Easco будет непростым, учитывая ограниченные ресурсы и жесткую конкуренцию в отрасли, но он был уверен, что правильно спланированная программа будет иметь успех.

«Если вы хотите изменить марку, это означает, что вы хотите сдвинуть с места огромную аморфную массу. Покупательские

привычки потребителей выражаются даже в оборотах их речи, а обороты их речи укрепляют покупательские привычки. Это замкнутый круг, который нельзя разорвать, особенно когда у конкурентов на это средств больше, чем у тебя. Поэтому здесь необходимо эффективно использовать любой шанс».

Вопросы

1. В чем заключаются положительные и отрицательные аспекты следующих двух марочных стратегий: а) используется одна марка для всех продуктов фирмы; б) для каждого продукта фирмы разрабатывается своя марка?
2. Приведите примеры двух марочных стратегий.
3. Сформулируйте цели рекламной кампании по продвижению марки Easco.
4. Определите состав целевой аудитории планируемой рекламной кампании.
5. Какие СМИ целесообразно использовать в рекламной кампании?
6. Какие методы продвижения, помимо рекламы, целесообразно использовать в данной ситуации?
7. Оцените результаты маркетинговых исследований.
8. Как, на ваш взгляд, должна быть организована система сбыта и маркетинга в компании Easco?

КРИЗИС В КОМПАНИИ PERRIER¹

10 февраля 1990 г. в бутылках с минеральной водой компании Perrier были обнаружены бензолые загрязнения. Для производителя лучшей мировой марки минеральной воды (Perrier контролировала 85% американского рынка и 60% рынка в Великобритании) это означало возникновение кризисной ситуации. Сотрудник по связям с общественностью данной компании заявил, что для подобных ситуаций в компании заранее был разработан план мероприятий, основу которого составляло полное и правдивое информирование потребителей о создавшейся ситуации.

Была образована кризисная группа, в состав которой вошли высшие руководители компании Perrier, представители агентства по связям с общественностью и рекламного агентства. Очень быстро с помощью независимых консультантов была проведена экспертиза загрязненной воды. Была немедленно создана специальная информационная служба, которая ежедневно отвечала на 1500 звонков от дистрибьюторов, розничных торговцев и потребителей.

В течение трех дней с момента возникновения кризиса полки всех магазинов были очищены от бутылок минеральной воды, которые были возвращены компании. Такая быстрая реакция заслужила одобрение общественности. Пресс-конференции не проводились. Вместо них пять членов кризисной группы индивидуально встречались с журналистами для предоставления правдивой информации и принимаемых мер. Таким образом старались уменьшить отрицательный общественный резонанс.

¹ Источник: Philip Kotler, Cary Armstrong. Principles of Marketing. PRENTICE HALL, 1991.

Компания **Peggie** рисковала, поскольку полки магазинов не могли оставаться без минеральной воды, и эту нишу могли заполнить конкуренты. Однако для производства дополнительного количества минеральной воды конкурентам требовалось время. Кроме того, поскольку данный кризис подмочил репутацию отрасли-производителя минеральной воды в целом, конкуренты много не выигрывали от привлечения внимания к кризисной ситуации.

Компания **Peggie** преодолела кризис, буквально пользуясь рекомендациями учебников по **PR**. Компания информировала общественность о своих проблемах, быстро устранила загрязнения и стала производить минеральную воду в новой упаковке других размеров, чтобы потребителям сразу было видно, что эта вода из новых запасов. Параллельно проводилась кампания по продвижению минеральной воды. Через месяц показатель рыночной доли компании **Peggie** стал расти, и ее продукция снова заняла достойное место на полках магазинов. При этом общественность информировалась о невозможности возникновения подобных проблем в будущем. Потребители, дистрибьюторы, здравоохранительные органы и представители **СМИ** в результате эффективного использования методов **PR** как бы стали соучастниками проведенной кампании.

Вопросы

1. Насколько важным было использование методов **PR** для преодоления возникшего кризиса?
2. Могли ли конкуренты компании **Peggie** извлечь больше преимуществ из возникшего кризиса?
3. Должна ли была компания **Peggie** использовать одно и то же послание, ориентированное на разные слои общественности и целевые аудитории?

НОВАЯ ЗАДАЧА ДЛЯ «ПЕПСИ-КОЛЫ» И «КОКА-КОЛЫ»: КОЛА НА ЗАВТРАК

Несмотря на то что было всего 7 часов утра, водитель трейлера 26-летний Рон уже провел за баранкой 4 часа. Он припарковал свой трейлер у придорожного ресторана и сел за столик.

Появилась полусонная официантка, протянувшая ему меню: «Что вы желаете на завтрак?» — «Я желаю хорошо прожаренную яичницу из двух яиц, порцию блинов и пепси-колу. Официантка, записывающая его заказ, остановилась и подозрительно посмотрела на Рона. Сидящий рядом посетитель оторвался от своей газеты.

«Вы сказали — пепси-колу?» — переспросила официантка.

«Вы не ослышались» — ответил, улыбаясь Рон — Я пью пепси-колу на завтрак уже много лет, советую вам попробовать».

«Нет, спасибо», — ответила официантка, записывая заказ.

По пути на кухню она пробормотала: «Есть же чудачки!»

Рон обычно вызывал любопытные взгляды, заказывая пепси-колу на завтрак, но не только он один. Тысячи других клиентов предпочитают холодные напитки «Кола» на завтрак вместо традиционного горячего кофе. Действительно, Ассоциация торговли оценивает, что пик потребления кофе на одного человека в день достиг 3,12 чашек в 1962 г., после чего устойчиво снижался и достиг современного уровня в 1,76 чашек. В то же самое время производители безалкогольных напитков рассчитывают, что потребление безалкогольных напитков в утренние часы достигнет 12% общего объема их продаж, по сравнению с 9% десять лет назад.

Производители безалкогольных напитков типа колы обратили пристальное внимание на это 3-процентное увеличение рынка, так как каждый процент рыночной доли соответство-

вал более чем 400 млн дол. в розничной торговле. Хотя это изменение было постепенным, аналитики отрасли признали, что эта тенденция была следствием высококачественной рекламы. В последние десятилетия, отметили они, производители напитков типа колы тратили на рекламу значительно больше средств, чем почти все остальные производители безалкогольных напитков. Они «вливали» деньги в рекламу, призывающую молодежь пить больше газированной воды. Эти молодые люди выросли на таких напитках и теперь являются главной покупательной силой. Более того, стремительное развитие индустрии быстрого питания, «взрывное» развитие отрасли торговых автоматов и изобилие соответствующих магазинов сделали газированные напитки доступными в любом месте и почти в любое время. Как результат, журнал Beverage Industry Digest сообщает, что люди в возрасте от 24 до 44 лет являются наибольшей группой потребителей таких напитков, обеспечивая 27% суммарных продаж на рынке.

«Кока-кола» стала первой компанией, предпринявшей прямые действия по извлечению преимуществ из роста потребления безалкогольных содовых напитков по утрам. В 1987 г. компания испытала программу по продвижению «Кока по утрам» в ряде городов США. В начале 1988 г. «Кока-кола» разработала программу, доступную ее разливочным предприятиям, действующим по всей стране.

Но данная программа не проводила прямой атаки на кофе, который составлял 47% продаваемых утренних безалкогольных напитков, по сравнению с 21% соков, 17% молока, 7% чая и только 4% газированных напитков. Говоря точнее, программа «Кока-колы», заказанная специализированному рекламному агентству, была сфокусирована на интервал между временем, когда потребитель оставил утром дом, и перерывом для питья кофе в дообеденное время.

Вначале «Пепси-кола», как и другие компании отрасли, не предпринимала каких-либо действий, ожидая, какие результаты получит «Кока-кола». Теперь, однако, «Пепси-кола» проводит даже более агрессивную стратегию, чем «Кока-кола». В конце 1989 г. «Пепси-кола» объявила, что приступила к реализации ее новой стратегии испытания

рынков на Среднем Западе. Результаты испытания рынка, проведенные «Пепси-кола», показали, насколько агрессивной будет ее новая стратегия. Во-первых, помимо определения позиции ее регулярного продукта в утреннем питании, «Пепси-кола» разработала новую марку «Пепси-кола до обеда», предназначенную специально для утреннего потребления. Эта марка была ориентирована как на диетическое, так и обычное питание. В то время как обычная пепси-кола содержит 3,2 миллиграмма кофеина на жидкую унцию, а классическая кока-кола — 3,8 миллиграмма, «Пепси-кола до обеда» содержит 4 миллиграмма. Несмотря на это, уровень кофеина в «Пепси-коле до обеда» составляет только четверть от уровня кофеина в регулярном кофе.

«Пепси-кола» также понизила уровень содержания углекислого газа в новом напитке.

Стратегия продвижения «Пепси-колы до обеда» столь же важна для успешной рыночной деятельности, как и изменение самого продукта. Была разработана реклама, атакующая кофе. Например, на одной печатной рекламе была изображена серия чашек кофе и одна банка «Пепси-колы до обеда», под которой было написано: «Освежающий перерыв вместо ежедневной скучной работы» (имеется в виду помол кофе).

Как «Кока-кола» с ее утонченным подходом, так и «Пепси-кола» с ее агрессивной кампанией решали необычно трудную задачу, пытаясь приоткрыть рынок безалкогольных утренних напитков. Потребители кофе известны своей лояльностью к этому напитку. Более того, обе компании должны преодолеть поведенческие стереотипы: подобно официантке Рона многие потребители считают питье колы по утрам отвратительным. Наконец, как вы можете предположить, маловероятно, что производители кофе будут сидеть спокойно и наблюдать, как «Пепси-кола» и «Кока-кола» грабят их рынок.

Таким образом, вполне вероятно, что однажды «Пепси-кола» и «Кока-кола» начнут воевать друг с другом за долю на растущем рынке утренней колы. Однако перед тем, как начать боевые действия на данном сегменте, они должны вначале выиграть сражение с традицией пить кофе по утрам и во время перерывов.

Вопросы

1. Что из себя представляет потребительская аудитория, выбранная компанией «Кока-кола» для программы «Кока по утрам»? Что представляет собой эта аудитория для «Пепси-колы до обеда»? Являются ли они одинаковыми?

2. Какую ответную реакцию покупателей пытаются выработать «Кока-кола» и «Пепси-кола»?

3. Какие содержание и структуру посланий должны выбрать обе компании при разработке стратегий своей коммуникационной деятельности?

4. Какие инструменты продвижения должны использовать компании? Должны ли обе компании применять одни и те же или различные инструменты продвижения? Почему?

5. Какие инструменты продвижения, включая рекламу, вы порекомендуете компаниям «Кока-кола» и «Пепси-кола» для того, чтобы завоевать утренний рынок для колы?

Автор кейса – проф. Голубков Е.П.

ПРОДВИЖЕНИЕ И ПРИВАТИЗАЦИЯ КОМПАНИИ «БРИТИШ ТЕЛЕКОМ»¹

Введение

Это история о рекламе товара, который не имел цены, не был в продаже, который нельзя было рекомендовать и который даже не мог быть упомянут в телевизионной рекламе. И того хуже, не было случая проведения подобной кампании. Кроме того, в отличие от любой другой рекламной кампании у нее был всего один шанс на успех, но и при этом провал не предусматривался.

Предпосылка

В 1979 г. в Великобритании началась кампания по передаче национализированных предприятий промышленности частному сектору. С осени 1979 г. по лето 1984 г. четырнадцать национализированных компаний было полностью или частично возвращено частному сектору. Акционирование компании «Бритиш Телеком» (British Telecom) было 15-м и самым масштабным. Действительно, было распродано самое большое для мировой практики количество акций данной компании.

Для подготовки приватизационной кампании правительство назначило для «Бритиш Телеком» новый совет директоров, большинство членов которого имело опыт работы в частном секторе.

Новый совет директоров и члены правительства начали работу по реструктуризации «Бритиш Телеком» на коммерческой основе. Они вкладывали инвестиции в капитальные проекты, чтобы дать возможность компании обеспечивать

¹ Источник: Charles Channon. Advertising Case Histories. England. Cassel Educational Limited, 1989.

клиентов самыми современными и высокотехнологичными услугами. К лету 1983 г. данное задание было в основном выполнено, и стала очевидна возможность общественной приватизации. Данная конкретная ситуация иллюстрирует эффективность рекламы при создании нового имиджа «Бритиш Телеком»; дает понять, как впоследствии реклама была удачно использована для просвещения и стимулирования более 2 млн человек, которые пожелали стать акционерами во время приватизационной кампании в ноябре 1984 г.

Создание нового имиджа компании

Хотя компания была реструктуризирована для удовлетворения потребностей делового мира, было ясно, что общественность имела разнообразные взгляды на компанию (табл. 1).

Таблица 1

Изменение мнения общественности об имидже «Бритиш Телеком», сентябрь 1983 г.; данные февраля 1983 г. приняты за 100

Использование самой современной техники	102
Очень прибыльная компания	105
Обеспечивает хорошие услуги	106
Назначает слишком высокую цену	102
Большие расходы на НИОКР	104
Большой вклад в успех Великобритании	100
Вежливы и доброжелательны в работе	94
Большие затраты для улучшения услуг	100
Принадлежит государству	120
Нравится реклама компании	119
Быстрый отклик на требования делового мира	106
Умеют ценить деньги	100
Теряют много денег	90
Медленный отклик на необходимость оказания помощи	123
Оказывает обществу неприбыльные услуги	82
Делает много для достижения большей эффективности	93

Было очевидно, что следует изменить имидж «Бритиш Телеком» в глазах общественности прежде, чем компания станет желаемой частной собственностью. Для этого в целях показа истинного лица «Бритиш Телеком» следовало провести рекламную кампанию. Эта кампания, известная под названием «Сила, скрытая за кнопкой», была задумана еще за 7 месяцев до проведения приватизации.

Начало кампании было назначено на ноябрь 1983 г. Однако профсоюзными комитетами «Бритиш Телеком» была проведена рекламная кампания против приватизации; соответственно, было необходимо противостоять данной рекламе и выдвинуть контраргументы, что и сделала «Бритиш Телеком». Выдвинувшие антиприватизационную рекламу играли на таких страхах, как повышение цены за услуги, упразднение общественных телефонных будок в пригородах, потеря доступа к срочным службам и специальным услугам для инвалидов.

«Мы, рассуждали сторонники приватизации, чтобы рассеять страхи, противопоставили этой антиприватизационной кампании нашу рекламную кампанию, основанную на фактах, а не на голых эмоциях. Для поддержки мы использовали телевидение и национальные газеты.» Рекламная кампания началась с демонстрации деятельности «Бритиш Телеком» в области банковского дела, воздушных перевозок, образования, общественных услуг и т.д. Была продемонстрирована поддержка срочных служб и общественных телефонных служб в пригородах. Затем была показана роль «Бритиш Телеком» в специальных отраслях высокой технологии. В роликах говорилось о передаче данных через световые лазерные линии, о национальных сетях и услугах, оказываемых финансовым учреждениям. Данная рекламная кампания имела своей целью показать, что «Бритиш Телеком» была не просто связана с телефоном, но также и с высокотехнологичными аспектами жизни.

Анализ результатов исследований показал, что к июню всего одна сторона нашей деятельности осталась неосвещенной. Нам нужно было связать технологию «Бритиш Телеком» с каждодневной жизнью обыкновенных людей. В этом нам очень помогли Олимпийские игры.

Каждую ночь через спутник «Бритиш Телеком» освещались Олимпийские игры из Лос-Анжелеса. Мы объяснили роль «Бритиш Телеком» в организации трансляции Олимпийских игр. К августу 1984 г. отношение широких слоев общественности к компании изменилось следующим образом (табл. 2).

Таблица 2

Мнение общественности об имидже «Бритиш Телеком»

	Сент. 1983 г.	Авг. 1984 г.
Использование самой современной техники	102	142
Очень прибыльная компания	105	102
Обеспечивает хорошие услуги	106	114
Назначает слишком высокую цену	102	91
Большие расходы на НИОКР	104	146
Делает много для достижения большей эффективности	93	136
Вежливы и доброжелательны в работе	94	110
Большие затраты для улучшения услуг	100	139
Принадлежит государству	120	150
Нравится реклама компании	119	188
Быстрый отклик на требования делового мира	106	135
Умеют ценить деньги	100	125
Теряют много денег	90	85
Медленный отклик на необходимость оказания помощи	123	92
Оказывает обществу неприбыльные услуги	82	91

Приготовление к приватизации

Агентство «Дорленд» было выбрано «Бритиш Телеком» для проведения рекламной кампании.

Организация процесса выпуска акций в ходе приватизации была достаточно сложной. Вкратце: правительство в лице департамента по торговле и промышленности использовало торговый банк «Клейнворт Бенсон» для продажи компании «Бритиш Телеком». К процессу приватизации также были подключены казначейство и фондовая биржа.

Среди всех тех, кто входил в комитет по маркетингу и кто управлял рекламной кампанией по приватизации, было всего несколько человек, которые имели хотя бы какой-то опыт в проведении крупномасштабной потребительской рекламы.

Юридические ограничения прежде всего заключались в том, что рекламный кодекс запрещал рекламу продажи акций. В рекламе не должно было быть и намека на то, что компания продается. Политическая реклама так же была неприемлема. Однако многие подозревали, что в нашем случае имеет место именно «политическая» кампания.

Чтобы найти время для информирования потенциальных рыночных субъектов, мы первоначально пришли к выводу, что для этого необходим длительный период проведения кампании. Тем лицам, которые были незнакомы с акциями и их владением, требуется больше времени для осмысления информации о предложении, в то время как те, кто уже принимал участие в покупке акций, начнут с более высокой степени знаний. Нас очень беспокоило то, что в определенных государственных департаментах существовало мнение о проведении краткосрочной кампании в течение всего нескольких недель. Однако нам удалось убедить их в необходимости продления сроков кампании.

Результаты исследования, приведенные в табл. 3, показывают, что в 1983 г. существовала тенденция в большей степени для сбережения, чем для инвестирования.

Таблица 3

Рынок сбережений и инвестиций в Великобритании

Апрель 1983 г. – март 1984 г.	% всего взрослого населения
Собственные активы и акционерный капитал	6
Сбережения в строительных учреждениях	54
Имеют депозиты или сберегательные счета в банках	34
Страхование жизни	44

По данным таблицы можно сказать, что акционеры составляли только 6% взрослого населения. Для «Дорленд» стало

ясно, что активные акционеры и те, кто имел сбережения в обществах строительных, национальных сберегательных учреждениях, трастах, страховых компаниях, едва ли полностью составят потенциальный контингент покупателей акций «Бритиш Телеком».

Мы убедили комитет по маркетингу в том, что вследствие вышеизложенного необходимо провести рекламную кампанию, целевой аудиторией которой является все взрослое население. Безопасный способ рекламы состоял в том, чтобы направить кампанию на уже существующих акционеров. Однако он не привлекал бы необходимого количества акционеров, не ликвидировал бы негативное мнение у представителей деловых кругов и не удовлетворил бы требований правительства по увеличению числа владельцев акций.

Хотя это и кажется странным, период с апреля по июль 1984 г. был периодом наибольшей неопределенности для комитета по маркетингу, занимающегося приватизацией. Такого размаха приватизации ранее не было, в некоторых предшествующих случаях подход правительства в области приватизации был ориентирован только на деловые круги и основывался на неразумной ценовой политике. Кампании по приватизации приводили к ослаблению положения на вторичном рынке, — тому, что в политическом аспекте является отрицательным фактором для правительства. Этого следовало избежать при приватизации «Бритиш Телеком».

Концепция правительства по расширению числа акционеров, в которой «Бритиш Телеком» был краеугольным камнем, основывалась на отрицательных уроках приватизации таких крупных компаний, как «Бритиш Аэроспейс» и «Ягуар». Четыре месяца спустя после завершения приватизации компании «Бритиш Аэроспейс» осталось только 17% начальных акционеров, а количество акционеров компании «Ягуар» сократилось на 60% только за месяц. Для удовлетворения правительственной концепции расширения числа акционеров мы должны были привлечь новых акционеров и удержать их. Деловой мир так же нервничал по поводу приватизации «Бритиш Телеком». Например, «Санди Таймс» опубликовала статью с угрожающим названием «Деловой мир опасается катастрофы «Бритиш Телеком».

Стратегия созидания

Определение целевой аудитории

Потенциальный рынок акций «Бритиш Телеком» для отдельных лиц был широк. Он включал все социально-экономические и возрастные группы обоого пола. Приватизация могла касаться всех. Нужно было получить достаточное количество подписчиков на предложенные акции. Нет сомнения, что приватизация бы не удалась, если бы она касалась только профессиональных институтов или финансовых учреждений Лондона.

Первоначально наши предложения вызывали беспокойство, так как мы своей рекламой намеренно обходили деловой Лондон. Мы считали, что деловой Лондон заранее решил, что приватизация не будет успешной, и реклама не переубедит профессионалов. Однако мы верили в то, что на деловых людей подействует косвенно эмоциональный настрой общественности. Деловых людей могут заинтересовать только акции, имеющие рынок, а наша реклама может создать интерес, который впоследствии сформирует рынок. По мере проведения рекламной кампании деловой Лондон становился все более оптимистичным. К ноябрю некоторые журналисты рекомендовали акции «Бритиш Телеком» даже еще до того, как на них были объявлены цены.

Фактор «единственной возможности»

Приватизация компании предоставляет потенциальным акционерам единственную возможность. В один прекрасный день начинается продажа акций. Несколько днями позже продажа прекращается. В отличие от продажи обыкновенных потребительских товаров и услуг у нас не было времени для анализа удачности предложения и соответствующего изменения маркетинга. Это отрезок времени, называемый «умри или сделай». Для достижения поставленных целей нам необходимо было соединить гибкость и созидательность и проводить постоянные требуемые исследования.

Создание чувства национального события

Целевой аудиторией, на которую мы ориентировали рекламу, должны были быть люди, покупающие акции впервые.

Из-за запретов, предусматриваемых законом, как и рекламным кодексом, нам запрещалось «продавать» им акции. Мы были ограничены в предоставлении информации о проспекте, который даже не существовал в то время. Тем не менее мы хотели привлечь людей в эмоциональном плане, заставить их посмотреть на продажу «Бритиш Телеком» как на историческое национальное событие, которое предоставляло уникальную возможность для мелких инвесторов.

Однако исследование показало, что простым людям необходимо почувствовать, что они не единственные, кто выражает интерес к «Бритиш Телеком». Таким образом, мы должны были дать им возможность почувствовать себя участниками события, о котором говорилось в кабинетах, барах и магазинах всей страны. Мы хотели, чтобы люди воодушевляли друг друга, чтобы они еще раз убедились, что все делается в их интересах. Чем больше о «Бритиш Телеком» будут говорить, тем легче распространять информацию о предложении через печать и другие средства массовой информации, которые не были скованы юридическими запретами, ограничивающими рекламную деятельность.

Цели рекламной кампании

Рекламная кампания была разделена на 3 фазы: вступительную, поддержки и действия. Ниже — задачи каждой.

Вступительная фаза:

1. Придать приватизации компании характер выдающегося события.
2. Сообщить, что предложение существует для всех, а не только для крупных инвесторов Лондона.
3. Вызвать отклик.
4. Косвенно стимулировать интерес со стороны делового Лондона.

Фаза поддержки:

1. Сообщение специфической информации о предложении.
2. Дать людям понять, что на предложение откликаются такие же, как они сами.
3. Вызвать ответную реакцию.

Фаза действия:

1. Удостовериться, что население имеет необходимые наличные средства (некоторые виды депозитов требуют заблаговременного уведомления для снятия или перевода денег).

2. Выделить в качестве ключевого момента 8-дневный период подачи заявок. Было чрезвычайно важно, чтобы основные слои населения осознали сам этот факт: им представляется единственный шанс.

3. Внушить населению определенное чувство — не стоит медлить.

Творческая разработка и воплощение в жизнь

Вступительная фаза

Мы должны были создать спрос на то, что не могло быть описано из-за ограничений в законодательстве. Мы поставили на творческое отношение к телевидению, которое удовлетворяло потребность в авторитете и придавало приватизации смысл национального события. Это увенчалось успехом, потому что было основано на законе о телекоммуникациях. Мы намеренно не придавали проекту политическую окраску, используя такие фразы, как: «Парламент предоставил возможность населению Великобритании владеть акциями «Бритиш Телеком». Уровень дебатов был поднят над распрями между политическими партиями. Теперь приватизация была представлена волей парламента.

Кампания в прессе была открыта рекламой на две полные страницы об обычных людях, проявивших интерес к покупке акций «Бритиш Телеком» (см. прил. 1). Реклама была разработана специалистами таким образом, чтобы она была привлекательной и корректной с юридической точки зрения.

Все рекламные объявления содержали средства обратной связи — купон или номер телефона. Даже на плакатах были указаны телефонные номера. Набрав определенный номер, вам отвечает не автоответчик, а лично секретарь.

Тем, кто заинтересовался проектом, была выслана более детальная информация о «Бритиш Телеком», и об основных положениях эмиссии акций, и, конечно, в данном пакете

документов было больше возможностей рассказать о перспективах проекта, нежели в рекламных объявлениях.

Вступительная фаза в прессе продолжилась публикациями о конкретных членах общества — владельце гаража, домохозяйке, водителе грузовика, владельце супермаркета, кровельщике, фермере и т.д. (см. прил. 2). В каждое рекламное объявление были внесены изменения, адаптирующие рекламу к запросам определенных групп населения, на которые она была ориентирована.

Например, рядом с фотографией фермера под заголовком «Если вы умеете управлять трактором, вы можете разделить будущее с компанией «Бритиш Телеком», первой фразой были напечатаны слова: «Вы владеете чем-нибудь в стране? Вы задумывались когда-либо о собственности в деловой части Лондона?». И в прессе, и на телевидении выделялась возможность «принять участие в будущем «Бритиш Телеком».

Реклама, используемая во вступительной фазе, была качественно исследована как на стадии разработки, так и на финальном этапе. В результате некоторые части рекламы были уточнены, и была подтверждена эффективность проведения рекламы общего характера в сравнении с индивидуальными публикациями в прессе. Реклама как бы удостоверяла, что предложение было выдвинуто для всех.

Приложение 1

Скоро вы сможете стать владельцем компании, которая занимает важное место в нашей повседневной жизни. Акт парламента предоставил возможность каждому из нас купить акции. Теперь каждый может разделить будущее с компанией «Бритиш Телеком».

Для каждого это шанс, выпадающий раз в жизни, — принять участие в деятельности одной из ведущих британских компаний.

Предложение специально разработано, чтобы привлечь скромных инвесторов, покупающих небольшое количество акций. Процесс подачи заявок очень прост. Вам следует заполнить очень простую форму, напечатанную в проспектах «БТ», которые появятся и будут доступны для всех в ноябре. Помочь при



...the main benefit for shareholders of all countries is a strong and stable price in the capital market.

The Act of Parliament has made it possible for the first time to set up British Telecom plc.

The newly building programme is a major step towards the modernisation of the network and the provision of a wide range of services.

Applying for the shares will be open to all who wish to invest in the company. The shares will be available to all who wish to invest in the company.

The shares will be available to all who wish to invest in the company. The shares will be available to all who wish to invest in the company.

The shares will be available to all who wish to invest in the company. The shares will be available to all who wish to invest in the company.

The shares will be available to all who wish to invest in the company. The shares will be available to all who wish to invest in the company.

The shares will be available to all who wish to invest in the company. The shares will be available to all who wish to invest in the company.

The shares will be available to all who wish to invest in the company. The shares will be available to all who wish to invest in the company.

...the main benefit for shareholders of all countries is a strong and stable price in the capital market.

The Act of Parliament has made it possible for the first time to set up British Telecom plc.

The newly building programme is a major step towards the modernisation of the network and the provision of a wide range of services.

Applying for the shares will be open to all who wish to invest in the company. The shares will be available to all who wish to invest in the company.

The shares will be available to all who wish to invest in the company. The shares will be available to all who wish to invest in the company.

The shares will be available to all who wish to invest in the company. The shares will be available to all who wish to invest in the company.

The shares will be available to all who wish to invest in the company. The shares will be available to all who wish to invest in the company.

The shares will be available to all who wish to invest in the company. The shares will be available to all who wish to invest in the company.

The shares will be available to all who wish to invest in the company. The shares will be available to all who wish to invest in the company.

FOR FURTHER INFORMATION CONTACT BRITISH TELECOM PLC

Now everyone can share in British Telecom's future

Теперь каждый может разделить будущее с компанией «Бритиш Телеком»

необходимости вам сможет любой банковский или финансовый консультант.

Вы можете вложить тысячи или даже миллионы фунтов стерлингов. Минимальный объем инвестиции составляет примерно 250, меньше половины которых должны быть выплачены незамедлительно. Остальная часть должна быть внесена двумя платежами в течение 15 месяцев. Владельцам акции первой

эмиссии будут предоставляться определенные преимущества. Вы можете выбрать бесплатное получение дополнительных акций по истечении 3 лет или, если вы являетесь самостоятельным телефонным абонентом, можете получить определенную скидку в зависимости от размера вашего вклада (ваучеры на оплату телефонных счетов).

Вы должны понимать, что рыночная стоимость акций может как упасть, так и возрасти. Но вы можете быть уверены, что разделяете возможности ведущей компании в существенно важном и растущем секторе мировой экономики.

Приводится номер телефона и адрес для получения дополнительной информации.

Приложение 2

If you can drive a tractor, you can share in British Telecom's future

Если Вы умеете водить трактор, Вы сможете разделить будущее с «Бритиш Телеком»

Вы владеете чем-нибудь в стране? Вы задумывались когда-либо о собственности в деловой части Лондона? Продажа акций «БТ» предоставляет уникальную возможность гораздо большему числу людей, чем когда-либо, стать собственниками. Это будет самая большая эмиссия акций в истории делового Лондона, и как можно больше людей будет приглашено разделить будущее с одной из ведущих британских компаний. Заявку Вы можете подать, заполнив простую форму, опубликованную в проспекте «БТ», который появится повсеместно в ноябре. При необходимости обращайтесь в любой банк.

Хотя размер вклада будет зависеть только от Вас, существует минимум в £250, необходимый при инвестиции. Меньше чем половина вклада должна быть выплачена незамедлительно, а остальная часть внесена двумя платежами в течение 15 месяцев.

Как каждый держатель обыкновенных акций, Вы, конечно, будете получать дивиденды, определяемые по результатам деятельности. Как владельцу акций первой эмиссии после 3-х лет Вам будут предоставлены льготы. Вы должны понимать, что

рыночная стоимость акций может как упасть, так и вырасти. Но Вы можете быть уверены, что разделяете возможности ведущей компании в единственно важном и растущем секторе мировой экономики.

Приводится номер телефона и адрес для получения дополнительной информации.



[Faint, illegible text, likely bleed-through from the reverse side of the page]

Фаза поддержки

По завершению четырехнедельной интенсивной рекламной кампании о проспекте эмиссии ее направленность была изменена, и людям была предоставлена возможность проявить ответную реакцию.

Мы хотели показать людей, вовлеченных в проведение данной кампании. Но законодательство запрещало публиковать мнения или давать заключения о компаниях, акции которых должны появиться на бирже. Таким образом, вся телевизионная реклама была организована так, чтобы люди задавали вопросы, интересующие все население в целом.

Мы сделали серию рекламных роликов в виде интервью с обыкновенными людьми со всех концов страны, построенных

на вопросах — ответах о наиболее существенных аспектах эмиссии, которые исключили момент неопределенности и неизвестности при покупке акций. Люди для рекламных роликов были выбраны путем интервьюирования на улицах и телефонных опросов, причем данные исследования проводились среди населения со сбережениями примерно в 1000 фунтов стерлингов. Многие участники телевизионных роликов были задействованы в рекламных объявлениях в прессе (см. прил. 3).

Реклама в национальных средствах массовой информации была сконцентрирована на освещении таких аспектов, как выгода для обладателей акций первого выпуска и механизма подачи заявки на покупку акций. Практически для данного момента были приемлемы только эти два аспекта для публикации. Но они должны были быть четко и ясно изложены для тех, кто не принадлежит к финансовому миру.

Для подписчиков на акции первой эмиссии существовали две выгоды. Во время покупки акций в ноябре человек имел выбор — следовать ваучерной схеме (в зависимости от количества покупаемых акций), согласно которой выпускались ваучеры, обеспечивающие скидки по оплате телефонных услуг, или принять альтернативную схему на получение дополнительных льготных акций после трех лет владения акциями первой эмиссии.

Мы создали ряд рекламных сообщений, которые разъясняли данные предложения. Благодаря проведенным исследованиям мы узнали, что публикация таблиц с указанием количества ваучеров в зависимости от суммы инвестиций оказалась доступной и полезной для населения.

Текст для публикуемых таблиц разрабатывался в зависимости от направлений конкретных средств массовой информации: меньше «финансового» стиля в газетах, рассчитанных на обыкновенное население, и более специализированный текст в деловых изданиях.

Специализированные рекламные объявления были разработаны для определенных публикаций. Например, в первом выпуске «Деловой женщины» на первом развороте были напечатаны фотографии двух девушек под заголовком «Путеводитель работающей женщины по приобретению акций «Бритиш Телеком». Воскресное приложение опубликовало

заголовок «Воскресный утренний путеводитель по приобретению и владению акциями «Бритиш Телеком».

В процессе развития фазы поддержки исследования показали два существенных коммуникационных пробела, которые необходимо было восполнить. Одним из них было то, что многие так полностью и не поняли, что представляет проспект эмиссии. Вторым моментом оказался вопрос о слишком коротком периоде подачи заявки на покупку акций. В течение последних трех недель фазы поддержки были смонтированы и показаны ролики по телевидению и опубликована реклама, разъясняющие данные моменты.

Перед проведением рекламной кампании все рекламные сообщения подвергались пробному тестированию, и в нее вносились необходимые изменения. Мы использовали групповые дискуссии в дополнение к другим работам, проводимым в широких объемах, и в рекламу могли вноситься изменения в самые короткие сроки. Выпуск рекламы осуществлялся таким образом, чтобы их качественный анализ мог производиться вечерами по понедельникам. Обсуждения проходили по утрам каждую среду, а измененная реклама выходила уже к концу недели.

Фаза действия

Финальная фаза вступила в действие за 10 дней до выпуска проспекта. Это был своего рода призыв к действию. Обращения, передаваемые по телевидению, были однозначными и прямыми.

В прессе прошло два основных рекламных обращения, направленных на восполнение тех пробелов информации, которые были выявлены в процессе исследования. Первое показывало минимальный размер инвестиций, а второе говорило о 8-дневном сроке подачи заявки.

Стратегия в средствах массовой информации (медиастратегия)

Для рекламной кампании специально не было разработано бюджета, поэтому первой задачей отдела средств информации было составить план кампании, дающий оценку требуемых средств. Самыми важными моментами в плане рекламной кампании были следующие:

1. Рекламная кампания будет длительной — 14 недель.

2. Она должна быть гибкой для внесения по ходу дела необходимых изменений в соответствии с проводимыми исследованиями.

Так как рекламная кампания состояла из трех фаз, то каждая фаза должна была рассматриваться фактически как самостоятельная кампания с определенным уровнем охвата и частотой появления; требовались подтверждения, что рекламная информация успешно доведена до населения. План использования средств массовой информации должен был обладать не только способностью охватить все взрослое население, но и значительной гибкостью для определения, что каждая целевая группа населения в достаточной мере находится под влиянием рекламы в каждой фазе кампании.

Центральным моментом для достижения успеха рекламной кампании было то, что разработчики рекламы и специалисты в области средств массовой информации работали в близком контакте, совместно разрабатывая планы и быстро реагируя на возникающие возможности, а также отвечая на требуемые изменения, выявленные в ходе исследования. Опасность такой длительной кампании состояла в том, что реклама может надоесть и стать скучной. Чтобы этого избежать, было решено использовать разнообразные средства массовой информации не только для того, чтобы донести информацию до разных групп населения, но и чтобы сделать это для одних и тех же людей разными способами, и таким образом сохранить свежесть рекламной кампании. На рис. 1. приводится план использования различных средств массовой информации в целях продвижения акций «Бритиш Телеком».

Также мы использовали различные средства массовой информации из-за тех выгод, которые они были в состоянии принести. Телевидение без сомнений создавало так называемый «восторженный дух» кампании во время вступительной фазы, а также предоставляло людям детальную информацию для принятия решений посредством рекламных роликов в виде интервью во время фазы утверждения.

Однако именно различные виды печатных изданий позволили нам адресовать специальные рекламные объявления узким целевым группам населения, а также вносить разнообразные

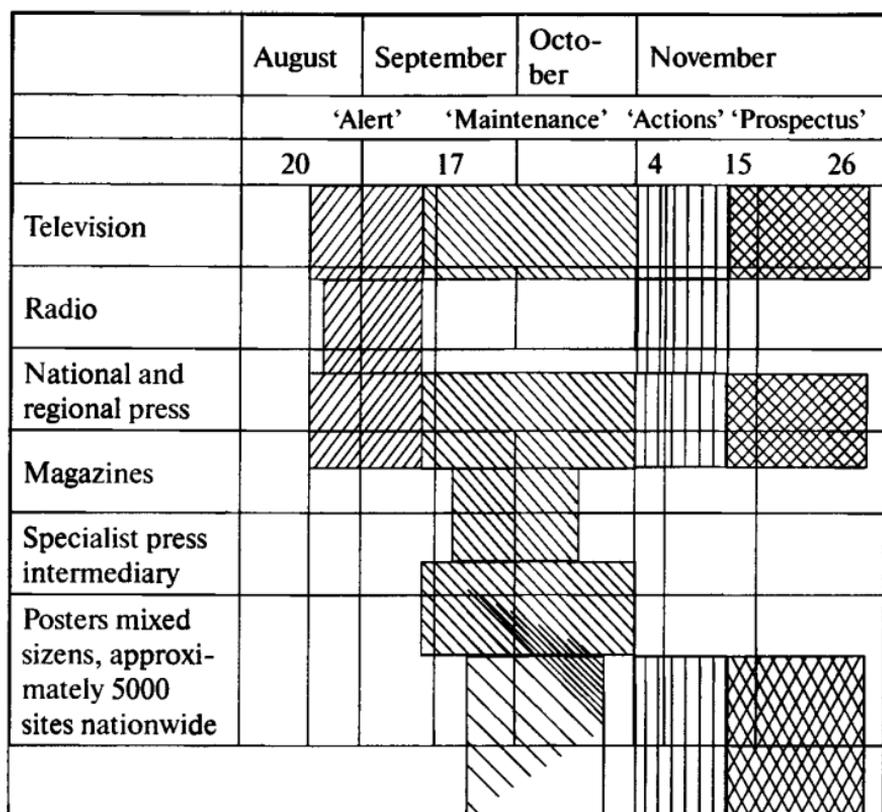


Рис. 1. Медиаплан

оттенки в рекламу в соответствии со сложившейся ситуацией. Разные специализированные издания были задействованы для информирования важных, но небольших по численности групп населения, таких как финансовые консультанты, банковские менеджеры, юристы и т.п., которым требуется быть хорошо информированными, чтобы консультировать своих клиентов.

Плакаты использовались в течение всей кампании, чтобы обыграть простое изречение «для каждого», которое, в сущности, являлось целью всей рекламной кампании.

Гласность, которая была достигнута еще до развертывания кампании по приватизации «Бритиш Телеком», вызвала две серьезные проблемы. Первая заключалась в том, что владельцы средств массовой информации решили, что им автоматически должны предоставляться льготные права для участия в приватизации; вторая – что разработанный бюджет оказался

в несколько раз больше имеющихся средств. Эти два момента повлекли за собой проблемы при ведении переговоров. Ситуация обострялась тем, что ни на какой стадии кампании продвижения не разрешалось обнародовать бюджет.

Так как величина располагаемых средств очень часто являлась основной для переговоров, особенно для телевизионных компаний, это стало серьезной проблемой.

Приложение 3

Покупайте акции компании «Бритиш Телеком»

**Если сегодня я откликнусь на рекламу, что произойдет
дальше и когда?**

«Я не совсем понял, что и как я именно должен сделать, чтобы приобрести акции»

Питер Симпсон

«Где можно получить информацию об акциях «БТ»?»

Джордж Хиггс

Если Вы никогда раньше не занимались покупкой акций, то вашей первой реакцией может стать удивление, потому что это гораздо проще, нежели Вы можете представить. Приобретение акций, в принципе, то же самое, что покупка чего-либо еще. Вы платите деньги — продавец передает товар. Но прежде чем что-либо предпринять, Вы изучаете предложение.

Сначала пакет информации.

Для данной продажи мы составили специальный информационный пакет. Он представляет данные о самой компании «БТ» — сети, спутниковые антенны и другие средства приема-передачи информации и т.п. «Вся мощь, которая спрятана за кнопкой».

Также Вы получаете последний информационный обзор с биржи ценных бумаг о покупке, продаже и держателях акций. Из него следует выделить два основных момента: размер дивиденда и рост ценности акции, хотя ни один из этих пунктов не может быть постоянным и гарантированным. Плюс Вы получаете листовку, построенную по принципу «вопрос — ответ», о тех выгодах, которые предоставляются держателям акций первой эмиссии (основателям) — более дешевые телефонные звонки в течение срока до 3-х лет или бесплатное получение дополнительных акций теми, кто сохранит у себя свои акции.

В ноябре — проспект эмиссии.

"I haven't really got the faintest idea how I'd actually physically go about acquiring a share."



PKTE.R SIMPSOK

If you've never bought shares before, your first action, once you start, could be one of surprise.

Because it's a whole lot easier than you might think.

In principle, buying shares is just like anything else. You hand over the money; the owner hands over the goods.

But before you do anything else, you examine what's on offer. First, the information pack.

We have put together an information pack specially for this sale.

It gives you a lot of background data about British Telecom — the networks, the satellites, the optical fibres and so on. All the 'power behind the button.

You get the latest Stock Exchange booklet about buying, information for British Telecom selling and owning shares. There shares?"

GEORGE HIGGS are two main returns that can come from this: dividend income, and growth in the value of the shares, although neither can ever be guaranteed.

You also get a question-and-answer leaflet that tells you about personal founder shareholder benefits—cheaper telephone bills for up to three years, or a free bonus share issue for those who keep their shares. In November, a prospectus.

A simple document will be published, written in plain English. Where an information pack gives you outlines, this document will set out what is on offer and includes an application form. It will tell you

more about the latest figures and activities of the business and includes a forecast of profit and dividend.

It will tell you what the shares cost, and how you pay for them.

Suppose you invest 1,000. You would pay 400 when you apply in November, 300 in summer 1985, and the remaining 300 in early 1986. No obligation, no commitment.

Replying to this ad means you are ordering your information pack and booking your prospectus. Nothing more.

Ring 0 272 272 272 any time of the day or night.

Or return the coupon to P.O. Box 1, Bristol BS991BT.

**I Find out more about sharing
Buying British Telecom shares,**

Suppose I answer this ad today, what happens next and when?

Будет опубликован доступный всем слоям населения документ в форме плана. В то время как информационный пакет давал основные положения, проспект будет показывать непосредственно само предложение по выпуску акций и включать форму заявки на приобретение. Также он расскажет более подробно о последних показателях деятельности компании и прогнозе на будущее по прибыли и размеру дивидендов. Он проинформирует о стоимости акций и порядке внесения платежей.

Предположим, Вы хотите инвестировать £ 1000. Тогда при подаче заявки в ноябре Вы должны перечислить £ 400, £ 300 — летом и оставшиеся 300 — в начале 1986 г.

Никаких обязательств и последствий.

Ответ на данное объявление означает, что Вы заказываете информационный пакет и, может быть, позже проспект эмиссии. Ничего больше.

Приводится номер телефона и адрес для получения дополнительной информации в любое время суток.

Количественный анализ

В течение всей кампании проводились серии количественных исследований специально для оценки общей эффективности маркетинговой кампании и склонности населения инвестировать средства (см. графики, рис. 2).

Данные графики показывают необходимость проведения продолжительной кампании. Только лишь по прошествии семи недель с момента начала кампании уровни информированности стали резко подниматься в отношении ключевых моментов:

1. Информированность о дате начала подписки.
2. Информированность о необходимом минимальном размере инвестиции (250 ф. ст.).
3. Информированность о выгодах и преимуществах.

После того как уровень заинтересованности достиг 26%, он оставался неизменным на протяжении всей последующей маркетинговой кампании. Вступительная фаза достигла своей цели по стимулированию интереса населения к акциям «Бритиш Телеком» спустя 4 недели, в то время как фаза поддержки в рекламной кампании успешно доводила до све-

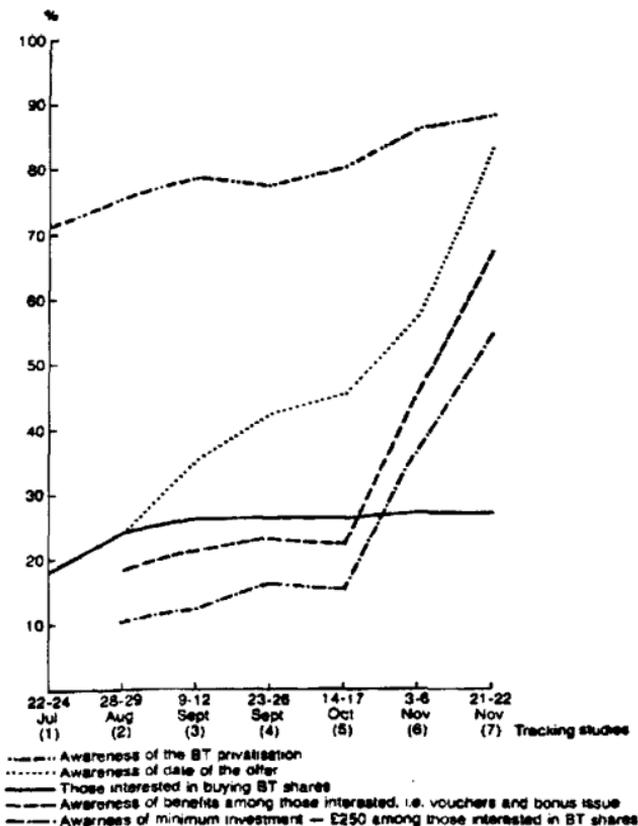


Рис. 2. Рекламная кампания: тенденции

дения заинтересовавшихся лиц ключевые моменты, необходимые им для принятия решений.

Рекламе предназначалась особая роль в предоставлении населению возможности получить информацию. Это было сделано двумя путями. Первый состоял в том, что информация содержалась непосредственно в самой рекламе, а второй осуществлялся посредством обратной связи и получения дополнительных сведений из рассылаемых пакетов информации.

Телевизионная реклама после выпуска проспекта

С публикацией проспекта требования к телевизионной рекламе изменились. Теперь нужно было, чтобы люди дей-

ствовали. В данный период телевизионные ролики отражали безотлагательность действий, как бы завершая всю кампанию с использованием ранних материалов, несколько измененных и переоформленных, но смонтированных на фоне более быстрой музыки.

Результаты

На рис. 3 приводятся графики полученных откликов на рекламу по телефону и посредством купонов. Всего откликнулось 1,3 млн человек. Количество поданных заявок превысило число выпущенных акций в 5 раз. 1 373 706 человек подали заявки на приобретение восьмисот акций или чуть меньше на каждого заявителя.

Всего акциями было обеспечено 2 141 647 заявок, 2127 из которых были заявки организаций. К маю 1985 г. только 450 000 человек продали свои акции, как бы подтверждая исследования, показывающие, что большинство инвесторов сохранит свои акции на длительное время (в 1986 г. число акционеров возросло с 2,5 млн до 5,3 млн).

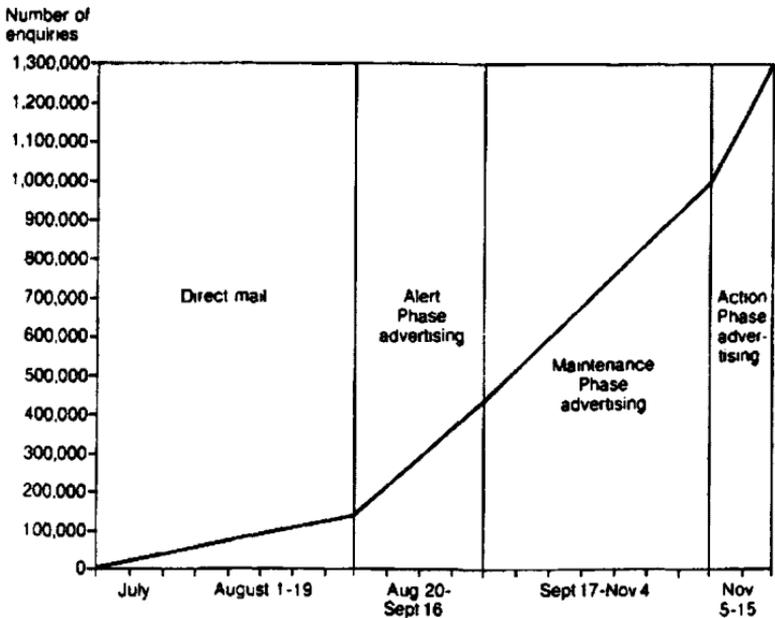


Рис. 3. Ответная реакция на рекламную кампанию

Деловой Лондон изменил свое отношение в сентябре. Мрачные предсказания отошли в прошлое. «Обсервер» 18 ноября описал приватизацию, как «национальное событие, великолепный пример социального инжиниринга», а «Сан» дал определение «блестящего успеха».

Рекламная кампания помогла распространить акции широко по стране. Однако, совсем не казалось, что возможно превратить сберегателя в инвестора за одну ночь. Мы создали новый класс акций — «народные акции». Акции приватизированной государственной собственности воспринимались общественностью как акции достаточно надежные и с небольшим элементом риска.

Эти первые «народные акции» приобретаются, продаются и хранятся по причинам, несколько отличным от тех, что характерны для обычных финансовых инструментов на рынке ценных бумаг. Держатели акций «Бритиш Телеком» скорее будут руководствоваться эмоциями и, вероятно, будут оставаться собственниками этих акций из-за своего рода апатии, а не по какой-то другой причине.

Это достаточно важный новый элемент на рынке ценных бумаг. Вышеописанное отношение к акциям нашло отражение на нашем целевом рынке: как показали результаты исследований, интерес проявлялся не к цене самой акции, а к сумме денег, необходимой для вступления в игру. Именно данный фактор, более чем все остальные, выделяет акции «Бритиш Телеком» как продукт, отличный от других продуктов рынка ценных бумаг.

Вопросы

1. Какие мероприятия были предприняты для создания положительного имиджа «Бритиш Телеком»?
2. Охарактеризуйте и оцените рекламную кампанию на начальном этапе приватизации «Бритиш Телеком».
3. Опишите целевую аудиторию, на которую была направлена рекламная кампания.
4. Охарактеризуйте сильные и слабые стороны каждой фазы рекламной кампании.
5. Какие факторы внешней среды маркетинга и проведенной маркетинговой кампании обусловили успех приватизации?

Деловая ситуация 15**ПРОРЫВАЯСЬ СКВОЗЬ БАРЬЕР ПРЕДУБЕЖДЕНИЙ:
ХЛОПЬЯ С ОТРУБЯМИ KELLOGG'S BRAN FLAKES, 1982–1984¹****Предыстория**

Готовые завтраки из отрубей имеют длинную историю. Марка All Bran («все отруби») существует на рынке с 1922 г. Kellogg добавила 30% хлопьев из отрубей к своему продуктовому ряду в 1939 г., Sultana Bran (отруби с мелким изюмом) и Bran Buds (зародыши отрубей) – в начале 60-х гг. Но в течение многих лет спрос на готовые завтраки, содержащие отруби, оставался ограниченным частично из-за того, что отруби не очень приятны на вкус (что явилось причиной того, что обычно их не добавляют в переработанную пищу), а частично из-за ассоциаций с лекарственными и слабительными средствами, созданными 40 лет до этого в рекламе All Bran как «натурального слабительного средства». Подобные ассоциации вызывали и другие бренды.

Медленно, по мере изменения общественного мнения в лучшую сторону по отношению к питанию, небольшое, но постепенно увеличивающееся количество людей стало ценить добавку волокон (или «грубой пищи») в здоровую пищу; пролажи готовых завтраков, состоящих из отрубей, возросли до такого предела, когда предложение, а не спрос, явился сдерживающим фактором роста. Осознав будущий потенциал в развитии тенденции по направлению к здоровому питанию, Kellogg сделала основное капиталовложение в сектор отрубей на рынке готовых завтраков и открыла новый завод в 1978 г., значительно увеличив при этом производственные мощности.

Препятствия были убраны, начался рост этого сектора. Доля растущего рынка завтраков из отрубей готовых к употребле-

¹ Источник: Charles Channon. Advertising Case Histories. England. Cassel Educational Limited, 1989.

нию, завтраков с добавкой отрубей демонстрировавшего до этого постоянную стабильность, выросла с 8,5% в 1977 г. до 11% в 1981 г. За четыре года рост увеличился на 35%. Другие производители также увидели возможности рынка и начали добавлять продукты с отрубями к своим уже имеющимся продуктовым брендам или же стали поддерживать частные бренды магазинов.

Даже при такой ситуации отношение потребителей к продукту было все еще отрицательным. Многие люди были еще не готовы попробовать продукт. Даже среди домохозяек, знающих о преимуществах волокон растительной клетчатки и понимающих, что завтраки с отрубями являются хорошим источником таких волокон, было распространено нежелание предлагать их своей семье.

«Барьер из отрубей»

Слабительные свойства продукта All Bran были автоматически перенесены на другие готовые завтраки в этом секторе посредством ассоциаций, связанных со словом «отруби». Тем не менее, использование слабительных шло на убыль и потенциал продаж пищевых продуктов, приобретаемых нерегулярно с медицинскими целями, не в состоянии был поддерживать мощности завода в Врексаме. Для того чтобы увеличить спрос, прежде всего было необходимо прорваться сквозь «барьер из предубеждения», изменив словесные ассоциации и сдвинув медицинский подтекст в сторону здорового, нормального пищевого ингредиента. Среди большого числа разнообразных маркетинговых стратегий, к которым прибегали компании, были следующие: продолжать экспериментировать с ТВ (печатная реклама традиционно была средством для рекламы продуктов с добавкой отрубей) для того, чтобы понять, каким образом лучше всего переломить предубеждение по отношению к отрубям и определить состав продукта; использовать сильный ход Sultana Bran (отруби с мелким изюмом); сконцентрировать усилия на фруктовом содержании и провести репозиционирование бренда Kellogg's Bran Flakes.

Маркетинговая стратегия для хлопьев из отрубей

Первоначально названный «30% хлопья из отрубей» (30% Bran Flakes) бренд был позиционирован в качестве продукта

для здоровья, и реклама сконцентрировалась на высоком содержании железа в этом продукте. Но у продукта был гораздо более высокий потенциал продаж, чем просто у любого готового завтрака. Во-первых, из-за того, что покупательский интерес проявился по отношению к готовым завтракам из пшеничных хлопьев, а также потому, что продукт обладал особенно хорошим вкусом. Исследование, в ходе которого респонденты брали домой образцы продукта в немаркированных пакетиках, подтвердило, что потребители также рассматривают его как продукт, обладающий хорошим вкусом. И те из них, которым сказали, что продукт, который им так понравился, был именно 30% Bran Flakes, отказывались в это поверить. Такова была мощь предубеждения и «барьера из отрубей».

Дальнейшие исследования отношения к продукту подтвердили, что у марки сложился образ традиционного готового завтрака с отрубями, приобретаемого в первую очередь для медицинских целей с целью улучшения здоровья, — продукта с низкими вкусовыми качествами. Люди были просто уверены, что раз это были хлопья с отрубями, они не могли быть вкусными.

Kellogg и Дж. Вальтер Томпсон увидели возможность использования продукта с неузнанным, но отличным вкусом для того, чтобы пробить этот «барьер из отрубей». В 1981 г. было принято решение радикально изменить маркетинговую стратегию при помощи следующих мер:

- Убрать «30%» с имени бренда и изменить дизайн упаковки.
- Переключиться с рекламы в журналах на рекламу на ТВ.
- Применить позиционирование бренда как продукта для всей семьи, приятного на вкус, натурального и полезного для здоровья.
- Сконцентрироваться на вкусе продукта, предоставив это слову «отруби» в имени продукта для того, чтобы ассоциации со здоровым образом жизни поддержали утверждения относительно вкуса.

Новой рекламе было отведено две роли:

1. Создать образ марки, достаточно сильный, чтобы перебороть негативные ассоциации, возникающие по отношению к слову «отруби» в названии продукта.

2. Сделать так, чтобы люди увидели бренд в новом свете и захотели попробовать продукт.

Целевой аудиторией были все домашние хозяйки, положительно относящиеся к натуральной здоровой пище, с основным акцентом на 30–50-летние подгруппы.

Целью рекламы было сначала завоевать новых потребителей, а затем побудить их совершать более регулярные покупки.

Результатом этой работы явился рекламный ролик под названием «Вкуснятина», с яркой и запоминающейся мелодией, лирическими стихами «в потоке сознания» и рефреном: «они вкусные, вкусные, вкусные, очень, очень вкусные», все в современном, ярком и четком стиле.

Впервые он был запущен в национальном масштабе в апреле 1982 г. Рекламная кампания продолжилась в течение одного цикла, пока не произошло кое-что, внесшее коренные изменения в общественное мнение по отношению к отрубям.



Феномен «Ф-плана»

«Ф-план», предложенный Одри Эйтон, был изложен в газете Daily Express 18–21 мая 1982 г. и вызвал мгновенный бум. Когда впоследствии он был издан в виде книги, то попал в ряды бестселлеров. «Ф-план» был продан более чем двухмиллионным тиражом. В одном из десяти домов имеется его экземпляр.

Впервые массовая аудитория узнала о диетических волокнах и их важности в процессе усвоения пищи. Потребители узнали, что, поддерживая нормальное пищеварение, пища, содержащая много волокон или растительной клетчатки, помогает организму не только защититься от многих распространенных на Западе болезней, но и просто сохранить общее здоровье. Они узнали, что диета, богатая волокнами, помогает снизить вес. Также они узнали, что одним из наиболее доступных источников растительных волокон являются отруби.

Это произвело громадные изменения в общественном сознании и мнениях. Замеры, произведенные в феврале 1982 г., до того, как общественность узнала о «Ф-плане», показывали, что преимуществом готовых завтраков с отрубями в первую очередь являлись их слабительные свойства. После введения «Ф-плана» мнение изменилось: осведомленность и понимание вклада волокон в здоровье и процветание человека в значительной степени повысились (табл. 1).

Таблица 1

Осведомленность о волокнах

Преимущества растительных волокон с точки зрения домашних хозяек (по числу респондентов)	Февраль 1982 г.	Январь 1983 г.
1	2	3
Поддерживают нормальную работу желудка:	26	23
Как слабительное	18	19
Помогают избежать запоров	13	13
Всего:	57	56
1	2	3
Помогают поддерживать пищеварительную систему здоровой/нормально работающей	22	30
Обеспечивают «грубыми кормами»	18	25

Окончание таблицы 1

Обычно полезны для здоровья/поддержания формы	12	16
Помогают предотвратить болезни/недомогания	1	2
Всего:	53	73
База выборки	(546)	(569)

Источник: *BMRB Access Omnibus Surveys* (комплексное исследование)

Возросло количество домашних хозяек, сознательно заявляющих, что они увеличили потребление пищи, содержащей растительные волокна, и что их обращение к готовым завтракам с отрубями связано в первую очередь с источником волокон (табл. 2).

Таблица 2

Использование волокон растительной клетчатки

Домашние хозяйки утверждают, что они увеличили потребление пищи с волокнами, %	Февраль 1982 г.	Январь 1983 г.
Домашние хозяйки сознательно включающие отруби/волокна в диету	41	57
Из которых, покупая продукты с содержанием волокон, имеют в виду, %:		
All Bran	25	34
Bran Flakes	13	19
Farmhouse Bran	3	4

Источник: *BMRB Access Omnibus Surveys* (комплексное исследование)

Маркетинговый ход компании, связанный с маркой Kellogg, по отношению к тем возможностям, которые создали новый интерес к волокнам, был стремительным. Телевизионная рекламная кампания для бренда All Bran, демонстрирующая региональные тесты, была показана всей стране. Рекламная поддержка Sultana's Bran были увеличены. А национальная рекламная кампания марки Bran Flakes, которая недавно началась, была продлена.

Табл. 3 показывает рост рекламы на телевидении после мая 1982 г. В этой таблице представлены сведения за год,

заканчивающийся в мае, а не за обычный календарный год. Информацию представили таким образом, чтобы нагляднее видеть, что произошло за два года, прошедших с первой публикации «Ф-плана»¹ (май 1982 г.), в сравнении с двумя годами раньше.

Таблица 3

Телевизионная реклама

Телевизионный рейтинг (TVRs) Конец года	Май 1981 г.	Май 1982 г.	Май 1983 г.	Май 1984 г.
Kellogg's Bran Flakes	400	600	1800	1400
All Bran	100	300	1500	1500
Farmhouse Bran	300	1600	0	200
Sultana Bran	1100	900	1500	1400

Результаты продаж

Эффект продаж был потрясающим. В течение года, предшествующего опубликованию «Ф-плана», продажи готовых завтраков с отрубями выросли в целом на 4%. В течение года после опубликования они взлетели на 37%. Объем продаж Kellogg's Bran Flakes (хлопья с отрубями) выросли на 41%, хотя за год до этого наблюдалось снижение прибыли. Более важно то, что объем продаж продолжал дальнейший 23-процентный рост в течение следующего года до мая 1984 г., несмотря на замедление роста в остальном секторе (табл. 4).

Таблица 4

Рост объема продаж

Ежегодные изменения на конец года, %	Май 1981 г.	Май 1982 г.	Май 1983 г.
Kellogg's Bran Flakes	-2	+41	+53
Другие готовые завтраки с отрубями	+6	+35	+9
Общий сектор	+4	+37	+12

Источник: AGB Television Consumer Audit

¹ См.: Eaton A. FFplan. London: Penguin, 1982.

Бум, связанный с отрубями, длился около года. С середины 1983 г. мода на волокна в диетах стала идти на убыль, объем продаж начал замедляться и достиг отметки, близкой по значению той, которая отмечалась до начала бума. Но только не марка Kellogg's Bran Flakes, которая удеоживала показатели выше среднего и не демонстрировала никаких признаков возврата к прежним показателям.

Таблица 5

Осведомленность о растительных волокнах

Домашние хозяйки считающие, что преимуществами волокон являются, %:	Февраль 1982 г.	Январь 1983 г.	Январь 1984 г.
Поддерживают нормальную работу желудка:	26	23	31
Как слабительное	18	19	17
Помогают избежать запоров	13	13	11
Всего:	57	55	59
Помогают поддерживать пищеварительную систему здоровой/нормально работающей	22	30	23
Обеспечивают «грубыми кормами»	18	25	16
Обычно полезны для здоровья/поддержания формы	12	16	12
Помогают предотвратить болезни/недомогания	1	2	2
Всего	53	74	53

Источник: BMRB Access Omnibus Surveys (комплексное исследование)

Можно спорить о том, что бум, связанный с отрубями, был вызван феноменом «Ф-плана», а реклама не играла никакой роли или играла незначительную роль. Никто не отрицает огромной значимости «Ф-плана» в изменении общественного мнения по отношению к отрубям. Но как только память о нем стала увядать, как, впрочем, и о важности волокон для общего здоровья, так снова возникли преимущества отрубей как слабительного средства.

Табл. 5 дополняет табл. 1 более свежими данными. Это помогает объяснить, почему рост в секторе замедлился. Но в этом случае почему же Kellogg's Bran Flakes продолжал двигаться вперед? Бум, связанный с «Ф-планом», без сомнения,

привел к росту сектора в 1982—1983 гг.; но рост 1983—1984 гг. имел несколько другую основу.

Увеличение числа покупателей

За два года до мая 1982 г. среднее число домохозяйств, покупающих ведущие бренды готовых завтраков с отрубями, было относительно стабильным. Исключение составлял бренд Farmhouse Bran от компании Weetabix Ltd, рекламная кампания которого проводилась по всей стране в течение 1981 г. В течение следующего года, года бума, они все увеличили присутствие на рынке. Но только бренд Kellogg's Bran Flakes, как показано в табл. 6, продолжал с той поры в значительной степени увеличивать число покупателей.

Таблица 6

Увеличение присутствия в домашних хозяйствах

Ежегодные изменения на конец года, %	Май 1981 г.	Май 1982 г.	Май 1983 г.	Май 1984 г.
Kellogg's Bran Flakes	2,7	2,6	3,8	4,5
All Bran	5,5	5,3	6,3	6,3
Farmhouse Bran	0,5	1,4	1,8	1,2
Sultana Bran	0,9	0,8	1,1	1,2

Источник: AGB/TCA

Отметим тот факт, что Kellogg's Bran Flakes с стартом новой рекламной кампании, начавшейся два года назад, стал более успешным брендом, чем другие бренды готовых завтраков с отрубями, и это побуждало не-потребителей становиться потребителями, а нерегулярных потребителей — регулярными. Возникла основа стратегии «прорываясь сквозь барьер из отрубей». В течение года, до мая 1993 г., в полтора раза увеличилось среднемесячное присутствие в домохозяйствах бренда Kellogg's Bran Flakes, больше, чем у любого другого бренда; в то время как кумулятивное соотношение домохозяйств, покупающих продукт в течение 12 недель, выросло с 4,2 до 7,9% в период между весной и осенью 1982 г.

В течение 1983—1984 гг. число домохозяйств, покупающих продукты данного сектора, все еще продолжало расти.

Но это все еще не доказывает эффективность рекламы. Бум, связанный с отрубями, мог быть вызван пробной покупкой, и вкусовые параметры продукта могли перевести покупателя, совершающего пробную покупку, в регулярного покупателя с небольшим или полным отсутствием вклада рекламы в этот рост.

Правда и то, что бум побудил к совершению пробных покупок, и продукт сам по себе помог совершить повторные покупки. Итак, существуют ли какие-либо доказательства того, что реклама на ТВ действительно оказала воздействие на объем продаж, и если да, то каким образом?

Оказала ли реклама воздействие на рост объема продаж?

Во-первых, продажи Kellogg's Bran Flakes продолжили рост, в основном из-за ежемесячно увеличивающегося числа покупателей, в то время как рост остальной части сектора продолжал снижаться. Существовало что-то помимо бума, что увеличивало число потребителей.

Во-вторых, как можно видеть из рис. 1, продажи начали увеличиваться с первым всплеском показа новой рекламной кампании, даже до первой публикации «Ф-плана». Дальнейшие всплески рекламных показов привели к увеличению числа покупок.

В-третьих, имеются выводы экономического анализа независимой компании JWT, которая построила модель продаж марки, используя множественную регрессию. Эта модель позволяет объяснить изменения зависимой переменной (в данном случае доля рынка Kellogg's Bran Flakes) от ряда факторов. Анализ показывает, какой из факторов соответствует сдвигам в объемах продаж, а также величину этих зависимостей.

Независимые переменные в модели Kellogg's Bran Flakes указаны ниже:

- Относительная цена: в качестве зависимой переменной, которую мы пытаемся объяснить, выступает относительный объем доли рынка, цену за бренд выражаем как среднюю по рынку готовых завтраков (пенсы за кг), отнесенную к среднерыночной.

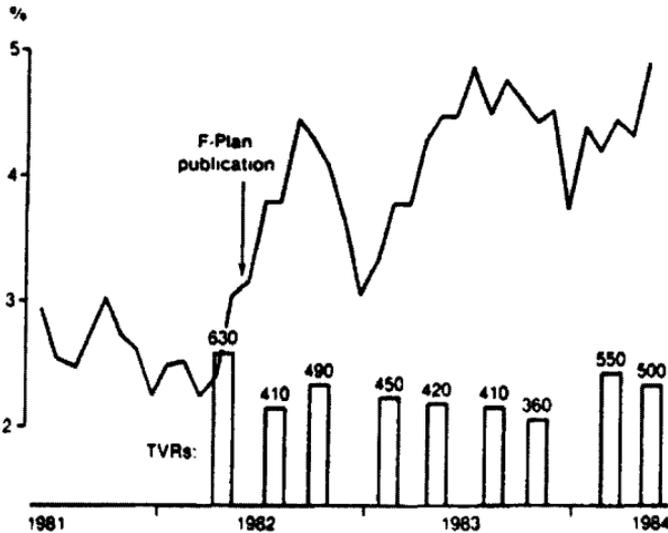


Рис. 1. Процент домохозяйств, покупающих Kellogg's Bran Flakes, в течение 4-х недель

Источник: ТСА

- Реклама: для нее характерно большое разнообразие кампании. Как в качестве, так и в количестве: телевизионная реклама в 1980 г., рекламная кампания в журналах в 1981 г., новая ТВ-кампания «Вкуснятина» и последующее за ней дальнейшее развитие этой кампании в 1983–1984 гг.
- Ближайшие конкуренты: долевые сдвиги некоторых прямых конкурентных марок – других хлопьев с отрубями и марки Special K.
- Бум, связанный с отрубями: он должен быть привнесен в любую модель. Отсутствуют данные, показывающие величину интенсивности интереса потребителей к высоковолокнистым диетам.

Для того чтобы дать приблизительную оценку воздействия рекламы на рост продаж, мы использовали совокупный рост доли рынка остальных брендов готовых завтраков как показатель, самый близкий к описанию потребительского спроса на волокна в целом.

Были также исследованы две другие независимые переменные, но в конце концов мы отказались от них, так как они не добавляли ничего значительного к модели. Одна из них описывала распределение бренда, тем не менее, значительно не варьировалась для того, чтобы иметь какое-либо значимое воздействие на регрессионную модель.

Модель, таким образом, работает при условии, что распределение остается неизменным. Второй переменной, от которой отказались, была сезонность. Бренд следовал среднерыночным показателям, таким образом его доля рынка стабильна независимо от времени года. Использованные данные были взяты из AGB Television Consumer Audit, за период с января 1980 г. по апрель 1994 г.

Результатом этого анализа явилась модель, которая хорошо подходила к данным наблюдениям (R со значением 0,91). Таким образом, 91% проанализированных изменений в доле рынка учитываются в модели, как показано на рис. 2, где точками отмечена линия, описывающая модель, приближенная к основному графику. Необъяснимые факторы, на рис. 3, лежат вне 95% доверительного интервала. Они сильно рассеяны и не демонстрируют признаков систематического отклонения, которые предполагают присутствие каких-либо других факторов в модели кроме тех, которые были включены в модель.

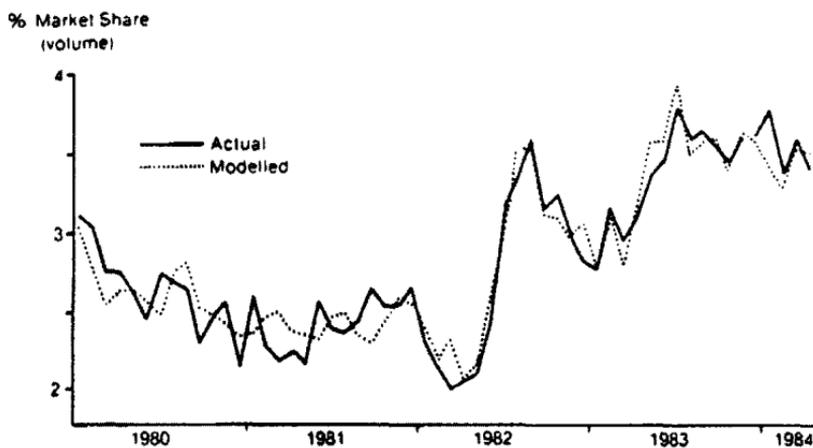


Рис. 2. Модель рынка

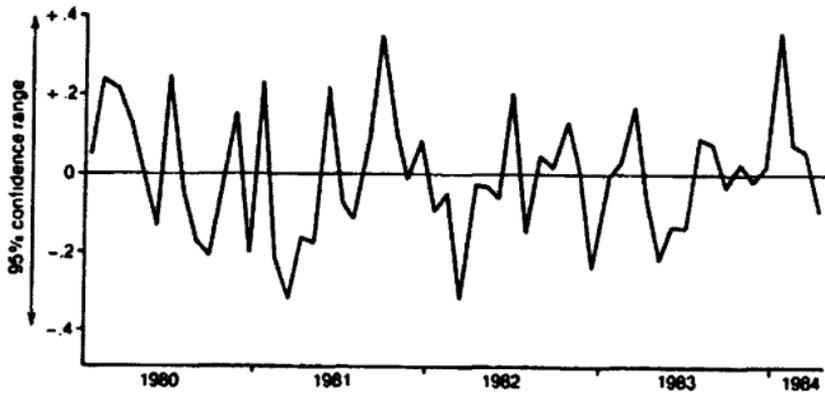


Рис. 3. Необъяснимые факторы, лежащие вне 95% доверительного интервала

Переменные, включенные в модель, имеют хорошие уровни статистической надежности. Модель рынка интерпретируется в табл. 7.

На основании данных, представленных в табл. 7, можно сделать некоторые выводы:

1. Бум: как ожидалось, существует положительная корреляция между продажами Kellogg's Bran Flakes и другими схожими продуктами. Если бы эта зависимость была строго пропорциональной по отношению к долям рынка, то коэффициент равнялся бы 0,4 (увеличение на 0,4 доли Kellogg's Bran Flakes на каждый пункт, заработанный другими видами отрубей). Коэффициент 0,2 поддерживает точку зрения, что бум частично объясняет рост бренда, но это не единственный фактор.

2. Ближайшие конкуренты: отрицательная корреляция с другими хлопьями из отрубей показывает конкурентную связь между этими схожими продуктами (было бы странно, если бы это было не так). Менее предсказуемы были наблюдения о Special K (подтверждено анализом потребительского перехода с марки на марку). При детальном рассмотрении, тем не менее, роль Special K как хрустящих, приятных на вкус хлопьев для взрослых, следящих за своим весом, совпадала с Bran Flakes.

Модель рынка

Переменные	Корреляция
1	2
Бум:	
Доля рынка готовых завтраков с отрубями, отличных от хлопьев из отрубей	+2 пункта
Конкурирующие бренды:	
Доля рынка других хлопьев из отрубей	-0,5 пункта
Доля рынка Special K	-0,6 пункта
Ценовая эластичность	-0,6
1	2
Рекламная эластичность:	
ТВ 1980 г.	+0,1
Журналы 1981 г.	+0,1
ТВ 1982 г. («Вкуснятина».)	+0,3
ТВ 1983–1984 гг. («Официанты»)	+0,4
$R = 0,92$	

3. Ценовая эластичность: низкая. Спрос на Kellogg's Bran Flakes достаточно нечувствителен к разбросам его относительной цены. (Является важным фактором конкуренции с другими хлопьям из отрубей.)

4. Эластичность рекламы: эффективность кампании 1980 г. и рекламы в прессе, которая продолжалась с лета 1981 г. до первой четверти 1982 г., была ниже средней для этого рынка. Эффективность новой стратегии рекламной кампании на ТВ с 1982 г. продолжает оставаться выше средней. Это наивысшие показатели эластичности, которые отмечали для какого-либо бренда при проведении многочисленных эконометрических исследований рынка готовых завтраков.

Множественный регрессионный анализ данных AGB/TCA с января 1980 г. по апрель 1984 г.

Зависимая переменная: объем доли рынка Kellogg's Bran Flakes.

Ослабив предубеждения относительно отрубей, «Ф-план» естественным путем дал возможность рекламной кампании

по хлопьям с отрубями стать более эффективной. В известной мере, рекламной кампании была оказана поддержка. Но это в равной степени относилось и к рекламным кампаниям других брендов, характеризующихся менее грандиозными эффектами от рекламы. К чести кампании Kellogg's Bran Flakes, она смогла добиться большей капитализации на изменениях общественного мнения и продолжала находиться в соответствии с общественными настроениями.

Когда разрабатывали «Вкуснятину», об «Ф-плане» еще ничего не было слышно. Ролик работал, и работал неплохо. Но потребительская осведомленность и отношение менялись, и пришлось приноравливаться к потребителям. Доказательством эффективности этой модели состоит в том, что добились успеха: «Официанты» — ролик, который показывался в течение 1983—1984 гг. — был даже более эффективным, чем «Вкуснятина». «Официанты» завоевали диплом Британского телевизионного комитета по присуждению премий в области рекламы (British Television Advertising Awards) в 1983 г.

Модель строго оспаривает значение рекламы на ТВ. Но мы полностью не полагаемся на модель. Существуют и другие доказательства в поддержку эффективности рекламной кампании.

Как действовала реклама?

В 1982 г. ролью рекламы было преодоление негативных ассоциаций, связанных с отрубями, и побуждение потребителей к совершению пробных покупок. При поддержке изменившегося общественного мнения обе эти цели были быстро и в основном достигнуты. Средние ежемесячные показатели проникновения выросли на половину значения и достигли 4%. Кумулятивное 12-недельное проникновение удвоилось и достигло почти 8-процентной отметки. Отношение к марке в значительной степени изменилось (см. табл. 8). Не только сама «грубая пища», но и отруби сделались более важной мотивацией к совершению покупки. Появились приятие продукта и симпатия к продукту благодаря его вкусовым качествам, которые часто встречаются в ответах респондентов как причина приобрести именно его — в соответствии со стратегией.

В 1983 г. стратегия была изменена для нового ролика «Официанты». Качественные маркетинговые исследования, проведенные среди потребителей, подтвердили сдвиг в сторону большего самоуважения и заботы о собственном здоровье.

Люди в значительной степени делали попытки улучшить качество жизни, проявляя большую заботу о себе. Мода на бег трусцой демонстрировала заботу о здоровье, проявлялось более активное отношением к жизни.

Таблица 8

Мотивы покупок Kellogg's Bran Flakes

Недавние покупатели, которые покупают, потому что, %:	Декабрь 1981 г.		Январь + апрель 1983 г.		Июль + октябрь 1983 г.
Общие преимущества по здоровью:					
Достаточно грубых волокон	38	↔	50	↔	52
Помогает поддерживать здоровье в норме	37		41		37
Произведено из питательных ингредиентов	16		14		14
Богат витаминами	8		11		18
Преимущества по вопросам:					
Пищеварения		↔	44	↔	31
Содержит отруби	38		29		20
Гарантирует здоровый процесс пищеварения	нет ответа		12		10
Легко усваивается желудочным трактом	10				
Другие преимущества:					
Мне нравится продукт	23		34		32
Имеет приятный вкус	15	↔	20	↔	20
Требуется не много сахара или вообще не требует	9		14		21
Потребительское поведение					
Я регулярно покупаю продукт	14	↔	20	↔	24
База выборки	(120)		(118)		(130)

Источник: *Macros Studies*

Новый ролик «Официанты» поддерживал посылы общей радости и вкусовых качеств продукта, но также всячески подчеркивал значение своевременности активной деятельности, связанной с современным подходом к своему здоровью. Обращение бренда было призывом к «здоровому питанию» в естественной и непринудительной форме, что особенно приятно само по себе. Целью на тот момент было объединение потребительских привычек среди существующих потребителей и, в дальнейшем, привлечение новых потребителей.

Исследования по мониторингу отношений (табл. 8) указывают на снижение в течение 1983 г. мотивов покупок, связанных с проблемами пищеварения, поддержанием на том же уровне мотивов, связанных со здоровьем и вкусовыми качествами продукта, и дальнейший рост вторичных мотивов, таких как присутствие витаминов, вкус продукта. (По мнению многих, в продукт нужно добавить немного сахара или вообще не добавлять сахара.)

В ходе исследования по образу марки было обнаружено, что Kellogg's Bran Flakes рассматривается не только домохозяйками, которые никогда ранее не пробовали этот продукт, но и существующими потребителями в качестве продукта для современных активных людей всех возрастов, которым нравится есть здоровую пищу и которым не очень по душе традиционные готовые завтраки. Только по «семейному» обращению марки преобладает подход «никогда не пробовал». Они все еще воспринимают продукт как преимущественно «женский». За этим исключением, образ потребителя (табл. 9) прошел долгий путь от образа пожилого, страдающего запорами потребителя, к совершенно иному.

Отношения к бренду также указывает на общее мнение «никогда не пробовавших», впрочем, как и пользователей, что Kellogg's Bran Flakes являются исключительно здоровым, современным продуктом, богатым волокнами. С другой стороны, «никогда не пробовавшие» готовы допустить, что он имеет приятный вкус, даже не попробовав его. Все же это само по себе представляет значительное движение вперед. Только четыре года назад в ходе исследования были обнаружены массовые ожидания среди тех, кто никогда не пробовал продукт,



Таблица 9

Образ потребителя

Домашние хозяйки, утверждающие, что Kellogg's Bran Flakes будут потребляться, %	Покупатели марки	Никогда не пробовали
Люди, которым нравится есть здоровую пищу	88	87
Современные, активные люди	66	67
Люди, которым нравятся традиционные готовые завтраки	32	31
Молодежь	64	50
Люди среднего возраста	62	50
Пожилые люди	54	49
Женщины	68	51
Мужчины	44	26
Дети	43	17
Вся семья	45	26

Источник: RBL, май 1984 г.

что он вряд ли будет иметь приятный вкус. Сегодня около 40% высказывают, по меньшей мере, противоположное мнение (табл. 10). Именно реклама изменила их мнение.

Два рекламных ролика «Вкуснятина» и «Официанты» помогли увеличить и изменить осведомленность и мнение о марке, ее вкусе и образе. Остается только небольшой кусочек головоломки, который надо поставить на место, чтобы сложилась единая картинка, — это восприятие потребителями роли, которая выпала рекламе.

Таблица 10

Отношение к марке

Домашние хозяйки, утверждающие, что Kellogg's Bran Flakes являются, %:	Покупатели марки	Никогда не пробовали
Богатыми волокнами	96	88
В особенности здоровой пищей	93	86
Современным готовым завтраком	81	76
Популярным	71	55
Имеет приятный вкус	84	40
Вызывает аппетит	75	38

Источник: RBL, май 1984 г.

Влияние рекламы

В качестве части программы по мониторингу прогресса бренда попросили покупателей готовых завтраков из отрубей сказать, что подвигло их и их семьи начать потреблять готовые завтраки с отрубями или же увеличить их потребление. В январе 1983 г. и год спустя одна респондентка из пяти признавалась, что делала это под воздействием рекламы (табл. 11). Это необычно важное признание воздействия рекламы, которое занимает первые строки в списке стимулов. Не менее важно и то, что под влияние рекламы попали группы респондентов молодого возраста. Готовые завтраки с отрубями обычно имели более старший покупательский профиль. Цель нормализации продукта требовала, чтобы мы представили его значительно более молодым потребителям.

Воздействие на потребителей отрубей

Потребители готовых завтраков с отрубями, подвергшиеся воздействию, %:	Январь 1983 г.	Январь 1984 г.	15-34	35-54	35+	ABC I	C2DE
Рекламы готовых завтраков из отрубей	19	19	29	20	9	16	21
Статей в газетах	16	22	21	29	16	25	20
Книги о «Ф-плане»	12	13	13	20	6	17	9
Советов врача	11	9	9	7	9	8	9
Статей о «Ф-плане»	6	9	11	10	3	11	6
Рекламы на радио	5	10	6	17	8	11	10
Других источников воздействия	26	17	14	16	20	17	17

*Источник: BMRB Access Omnibus Surveys
(комплексное исследование)*

Kellogg's Bran Flakes является вторым по величине брендом в секторе продуктов с отрубями. Тем не менее он занял высшие позиции среди тех, кто признал воздействие рекламы. Табл. 12 показывает, что превосходство эффекта от рекламы выросло в течение 1983 г., подтверждая на основе данных о продаже и воздействии на домашние хозяйства, что Kellogg's Bran Flakes оставил всех конкурентов позади. Более того, существуют показания (несмотря на то что они получены на небольших выборках), что очевидный успех рекламной кампании, повлекший повышение объема продаж, увеличился не только потому, что реклама побуждала людей отбрасывать их неверие относительно вкуса продукта и пробуждало желание попробовать его, но и потому, что упорство и настойчивость этой кампании побуждали у тех потребителей, кто совершал пробные покупки, и случайных потребителей желание стать постоянными потребителями и покупателями продукта, и сделали это более эффективно, чем кто-либо из имеющихся конкурентов. Табл. 13 иллюстрирует это.

Таблица 12

Влияние рекламы по маркам

Потребители, которые под воздействием рекламы приобрели, %:	Январь 1983 г.	Январь 1984 г.
Bran Flakes	48	62
All Bran	44	41
Farmhouse Bran	13	21
Sultana Bran	21	25

*Источник: BMRB Access Omnibus Surveys
(комплексное исследование)*

Таблица 13

Влияние рекламы на потребление

Потребители, которые под воздействием рекламы в настоящий момент приобретают, %:	Kellogg's Bran Flakes	Другие рекламируемые бренды
Регулярно	63	41
Нерегулярно	37	49
Не знаю	—	10
	—	100

*Источник: BMRB Access Omnibus Surveys
(комплексное исследование)*

Заключение

Суммируя вышесказанное:

1. Благодаря внесению изменений в стратегию в 1982 г. и репозиционированию бренда как вкусного, натурального и здорового продукта для всей семьи, объем продаж начал расти быстрее и превысил средние по отрасли (производство готовых завтраков с отрубями) показатели. Объем продаж продолжал быстро увеличиваться, даже несмотря на бум, связанный с отрубями в связи с замедлением роста других марок.

2. Эта ситуация была достигнута в результате постоянно увеличивающегося и находящегося на уровне выше среднего числа домашних хозяйств, ежемесячно приобретающих бренд Kellogg's Bran Flakes: большее число домашних хозяйств приобрело про-

дукт на пробу, а также все большее число домашних хозяйств стали регулярными и частыми потребителями продукта.

3. Эконометрический анализ четко вскрыл сильную зависимость между телевизионной рекламной кампанией 1982–1984 гг. и потребительскими покупками. Этому способствовало изменение общественного мнения в результате работы «Ф-плана», но эффективность рекламной кампании всецело зависела не только от этого — реклама начала работать задолго до обнародования плана.

4. Эластичности рекламы (0,3 и 0,4), рассчитанные по эконометрической модели, являются наивысшими зафиксированными на рынке готовых завтраков. Даже допуская положительный эффект от «Ф-плана», эффективность рекламы оставалась значительной.

5. Внося изменения в кампанию с тем, чтобы она способствовала изменению потребностей потребителей и их отношения к продукту, тем самым усилили ее эффективность. Бренд Kellogg's Bran Flakes обогнал всех в отрасли в 1983 г.

6. Реклама действовала посредством того, что рассказывала людям доверительно и убедительно, что продукт действительно очень вкусный — в противоположность тому, что они чаще всего о нем ранее думали. Она также действовала посредством трансформации образа марки: ранее — образа традиционного полумедицинского продукта, предназначенного для людей пожилого возраста, в продукт для здорового питания современных, активных людей всех возрастов.

7. Потребители признали, что реклама Kellogg's Bran Flakes оказала на них и их семьи воздействие большее, чем остальные бренды готовых завтраков, что побудило их начать потреблять продукт или начать потреблять его в больших количествах.

Новая стратегия позиционирования, принятая в 1982 г., и ее претворение в виде рекламной кампании достаточным образом подтвердили веру в потенциал, имеющийся у бренда. Может быть, еще не до конца сломили этот барьер по отношению к отрубям (все еще остаются люди, никогда не пробовавшие Kellogg's Bran Flakes, так как они полагают, что он не может обладать достаточным вкусом), но, безусловно, нанесли этой преграде сокрушительный удар с помощью особенно эффективной рекламы. Подобная экстраэффек-

тивность имеет еще и денежное выражение, не вычисляемое с абсолютной точностью, но позволяющее произвести приблизительные расчеты.

Предположим, что рекламная кампания Kellogg's Bran Flakes была бы не более и не менее эффективна, чем реклама других готовых завтраков (как они сами себя оценивают). Тогда мы могли бы резонно предположить увеличение объема продаж наравне с другими марками готовых завтраков, увеличившегося за последние 12 месяцев до 35% по сравнению с показателями двумя годами раньше. Однако как объем продаж Kellogg's Bran Flakes увеличился до 73% за равнозначный период. Разница между ожидаемым и реальным заключается в дополнительных 3 млн фунтов стерлингов прибыли от продаж только за последний год.

Средства, вложенные в рекламу под средние показатели эффективности, принесли бы удовлетворительную норму прибыли.

Затраты выше среднего уровня принесли дополнительные 3 млн фунтов стерлингов прибыли от продаж, что является значительным вкладом в любую компанию. «Очень, очень вкусный» — таково было обращение; очень, очень мощным был эффект; и очень, очень прибыльным был результат.

Вопросы для обсуждения

1. Какую роль сыграло репозиционирование бренда Kellogg's' для компании?
2. Какая существует корреляция между рекламной кампанией 1982—1984 гг. и покупками за этот период?
3. В чем сущность «Ф-плана» и какова его эффективность?
4. Сделайте анализ рекламных обращений и определите их воздействие на потребителей.
5. Какие креативные решения в области рекламы вы можете предложить компании?
6. Какие меры по стимулированию сбыта целесообразно предложить компании?
7. Какие, кроме вышеуказанных, коммуникационные инструменты следует использовать компании в конкурентной борьбе?

РЕПОЗИЦИОНИРОВАНИЕ МАЙОНЕЗА «ХЕЛЬМАН»¹

Введение

Большинство классических описаний эффективности рекламной кампании начинаются с графиков, показывающих увеличение или снижение объема продаж, которые затем резко изменяются под влиянием новой рекламной кампании. История с майонезом «Хельман» отличается от типового случая: это был хорошо развивающийся бренд, и потребность в каких-либо действиях по его продвижению не была столь очевидна. Тем не менее, можно сказать, что перемены были жизненно необходимы. И, конечно, этот кейс дает возможность продемонстрировать эффективность рекламы в сложившихся обстоятельствах.

Предыстория вопроса

Важность бренда «Хельман» для компании СРС

Отделение по производству продуктов питания Best Food Division компании «СРС Лтд» является одним из трех подразделений компании в Великобритании, другие занимаются поставкой продуктов питания и промышленных технологий по производству крахмала. Best Food (розничный отдел) в настоящее время имеет оборот около 45 млн фунтов по цене производителя, и бизнес распространяется на такие продукты, как кукурузное масло «Мазола», кукурузную муку Brown & Polson, Dextrosol, бульонные кубики Клогг, супы и соусы и майонез «Хельман».

¹ Источник: Charles Channon. Advertising Case Histories. England. Cassel Educational Limited, 1989.

В 1981 г. стратегия подразделения подверглась тщательному анализу. Среди вопросов, направленных на решение проблемы повышения эффективности, был и следующий: каким образом распределить ограниченный общий маркетинговый бюджет по некрупным брендам и брендам средней величины. Одним из инструментов анализа служила матрица, разработанная БКГ, согласно которой каждый бренд оценивается по двум параметрам: рост рынка и влияние бренда.

Главный бренд на растущих рынках становился «звездой» – воплощая возможности, от которых зависит будущее всего дела, и, следовательно, был приоритетным для инвестирования. Главный бренд на стабильных или сокращающихся рынках рассматривался в качестве «дойной коровы», которую можно «подоить», с целью увеличения инвестиций для «звезды». Слабые бренды на сокращающихся рынках описывались как «собаки» (в очевидных случаях); слабые бренды на растущих рынках рассматривались исходя из индивидуальных достоинств. Это, безусловно, упрощенное описание, и результаты не всегда так однозначны, как может показаться, но, тем не менее, как это было в этом случае, служат полезным подспорьем при принятии решений (рис. 1).

«звезды» → инвестировать	трудные дети («потенциальные звезды» или «собаки»)
«дойные коровы» генераторы денежных потоков →	«собаки» → избавляться/ снимать урожай

Рис. 1. Матрица БКГ

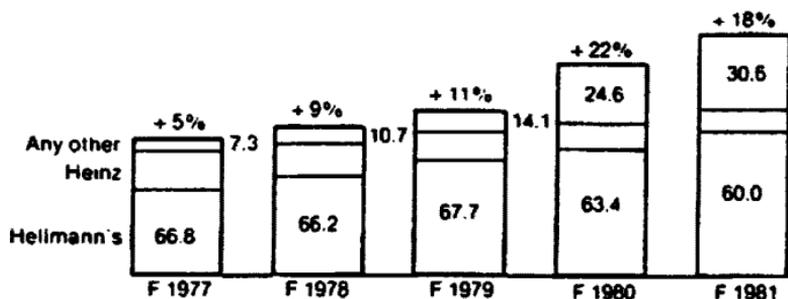


Figure 2. Mayonnaise market trends (000 jars) & Hellmann's share
 (NB: F 1977, etc., refers to CPC fiscal years which end 30 September. Thus, F 1977 refers to 12 months ending 30 September 1977)

Source: Nielsen

Рис. 2. Тенденции рынка майонеза (000/банки) и доля рынка майонеза «Хельман»

Примечание: F 1977 относится к финансовому году, который оканчивается 30 сентября. Таким образом, F 1977 относится к 12 месяцам, заканчивающимся 30 сент. 1977 г.

Источник: Nielsen

В результате анализа матрицы БКГ майонез «Хельман» (до сих пор рассматриваемый в качестве не основного бренда в портфеле) стал основным кандидатом на вложения: он главенствовал на рынке майонеза с 60% долей рынка, и рынок рос на 10–20% ежегодно, при стоимости в 1981 г. примерно 7 млн фунтов (см. рис. 2).

«Хельман»: начало пути

Настоящий майонез «Хельман» — первоначально американский бренд, и был выведен на рынок в Великобритании в 1960-х гг. Сначала это был деликатесный продукт с ограниченным сбытом, и в течение нескольких лет у него было небольшое число приверженных потребителей.

Важно понять, что во времена появления майонеза «Хельман» на рынке «настоящий» майонез, т.е. имеющий плотную консистенцию, употребляемый при помощи ложки, имеющий ярко выраженный вкус смешения яичных желтков и

подсолнечного масла, был практически неизвестен широкой публике в Великобритании. Слово «майонез» ошибочно получило широкое распространение как синоним для салатной заправки (особого британского продукта, обладающего жидкой консистенцией, сильно приправленного уксусом и сахаром). Это произошло в силу того, что до 1981 г. компания «Хайнц» выпускала продукт под маркой «майонез Хайнц», который по вкусу и текстуре очень напоминал салатную заправку.

Затем произошли два значительных явления.

Во-первых, майонез стал известен исключительно как заправка для салатов. Это не удивит британского читателя, но ни в одной другой стране мира такое заявление не покажется правдоподобным: ни в США, ни на континенте не существует однозначной связи между майонезом и салатом.

Во-вторых, ранняя рекламная кампания майонеза «Хельман» была посвящена в той или иной степени объяснению того, чем «настоящий» майонез отличается от заправки для салата. При помощи этих сравнений позиция использования майонеза в салате была, безусловно, усилена.

Позиция майонеза «Хельман» в 1981 г.

К 1981 г. майонез «Хельман» хорошо расходился через сеть бакалейных магазинов (85%). Марку рекламировали, но не в национальном масштабе и без определенной периодичности: наиболее запомнившаяся кампания называлась «Миссис Хельман» и проводилась с 1976 г. по 1979 г., в основном в Лондоне и на юге страны. Степень проникновения на рынок была все еще низкой, даже осведомленность о марке продолжала оставаться незначительной. Ежегодный прирост обнадеживал (см. рис. 2), но, как видно из графика, этот рост был просто фактором улучшенной системы распределения (см. рис. 3). При вычислении реального объема продаж рост был незначительным, и на деле в некоторых частях страны объем продаж, как видно из графика, уменьшался.

Первоначальный портфельный анализ принимал во внимание исторически сложившийся темп роста, но не прогно-

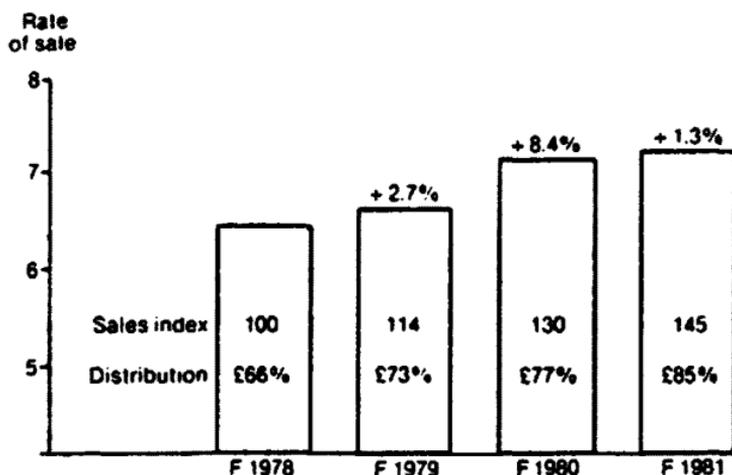


Рис. 3. «Темпы продаж майонеза «Хельман» (000 банок/%)

Подписи на графике: Sales index – индекс продаж; Distribution – распределение.

Источник: Nielsen

зировав попыток предсказать будущее. Тем не менее, логика инвестирования в бренд зависела от предположения, что рынок, возможно, будет расти или, скорее всего, продолжит рост. При 3,7 млн фунтов максимальная точка продаж (MSP – Max Sales Point) «Хельман» не был достаточно крупным брендом, чтобы оправдать крупные затраты на рекламу только в целях поддержания. Было сомнительно, что его доля рынка вырастет: будучи достаточно высокой, в действительности она, как полагали, должна была сократиться, так как появились аналогичные продукты под маркой магазина (own-label products) по заметно более низкой цене и более высокого качества. Перед выделением больших сумм необходимо было ответить на один вопрос: каковы перспективы продолжающегося роста рынка?

Согласно проведенному анализу ситуации, майонез «Хельман» по восприятию и использованию не мог претендовать на значительный рост объема продаж, и, так как объемы распределения оставались на том же уровне, объем продаж вряд ли обещал рост и в дальнейшем. Это легко можно было предвидеть, так как количество продаваемого салата уменьшалось.

Следовательно, «Хельман» будет продолжать конкурировать с заправками для салата и, по возрастающей, с другими соусами для салата, такими как французский соус, которые демонстрировали неуклонный рост, даже более быстрый, чем майонез.

Наивное предположение, что люди перестанут пользоваться привычными заправками для салата, как только майонез появится в продаже, не подтверждалось фактами. Лояльность по отношению к салатным соусам была и оставалась очень сильной. Большинство покупателей майонеза покупали его как дополнение или вместо салатного соуса. Более того, большинством покупателей майонез рассматривался как продукт для салата, приобретаемый «по специальному случаю» — как случайный, а не регулярный заменитель салатного соуса.

Образ «специального продукта» был ранее выделен клиентом и агентством как важная составляющая бренда «Хельман»: майонез перерос свое «деликатесное» происхождение, но в одной рекламной кампании, по крайней мере, была отражена великосветская направленность «Хельман», его «превосходство» и шик.

Тем не менее, теперь начали раздумывать над тем, что этот образ не является ни слабой, ни сильной стороной майонеза. Среди потребителей данный имидж сдерживал каждодневное потребление продукта и, похоже, был неспособен полностью заместить салатные соусы. Для не-потребителей он был даже препятствием к совершению покупки, в особенности в группах C2D: профиль майонеза «Хельман» в то время сильно тяготел к АВ (см. табл. 1).

Таблица 1

Распространение майонеза «Хельман» по социальным классам

База (все домохозяйки)	АВ	С1	С2	D	E
Потребность купить «Хельман» сейчас	33%	20%	10%	5%	7%

Источник: TGI

Майонез «Хельман», похоже, достиг определенной доли рынка от продаж соусов для салатов и определенной доли проникновения среди групп АВ, С1. Признавая тот факт,

что около четверти потенциальных покупателей отвергали продукт по вкусовым характеристикам, можно было предположить, что у бренда не было большого потенциала роста.

Новая стратегия для «Хельман»

Все эти ограничения были производными того факта, что майонез рассматривали исключительно как заправку для салата. Это также имело свои ограничения в смысле региональности и сезонности потребления. Лето сильно влияет на уровень потребления салатов. Для майонеза «Хельман» с его достаточно коротким сроком хранения это означало сокращение потребления не в сезон. Также уровень потребления салатов на юге страны выше, чем на севере. Историческое влияние майонеза «Хельман» на южные регионы страны не означало, что Юг опережал Север, это была в основном такая же региональная модель потребления салатов или, в действительности, заправки для салатов.

Если бы появилась возможность перепозиционировать майонез как продукт с более широким спектром потребления и «развести» его с соусами для салатов, потенциал для роста был бы во много раз больше. В результате потребители восприняли бы продукт так, как его рассматривают в США или Европе — в качестве разнообразной приправы. В то же самое время его можно было бы сделать более доступным и каждодневным: не только приправа для закусок, но и продукт для более формальных мероприятий, который ассоциируется с хорошей едой, но еще не приелся, как что-то совсем ординарное.

Были ли эти ожидания реалистичными или нет — это был непростой вопрос для исследования, на него нельзя было ответить заранее. В конце концов, было решено провести качественное исследование, используя личные интервью, выясняя отношения людей к майонезу и опыт потребления этого продукта.

Это казалось многообещающим, так как исследование не входило в противоречие с многогранным использованием майонеза, несмотря на наличие известных «запретных зон», таких как красное мясо или пицца с соусом. Одним из самых

интересных изысканий было то, что самыми рьяными потребителями майонеза были люди, которые уже использовали его различными способами, но с определенным чувством вины, потому что это было как бы «неправильно».

В дополнение к этому, казалось, что новая стратегия вписывается в модель потребления пищи: возросшее, в частности, потребление маринадов и соусов, рост потребления закусок и полуфабрикатов, сокращение числа формальных мероприятий, связанных с потреблением пищи, возрастающее желание потребителей экспериментировать с едой и пробовать новые продукты питания.

Разработка рекламы

На основании вышеизложенного разработали креативный бриф. Были определены следующие цели новой рекламной кампании:

1. Поощрять пробные покупки майонеза «Хельман» (в особенности в местах с низким уровнем потребления салатов).
2. Стимулировать больший спектр потребления продукта среди покупателей, совершающих пробную покупку.

В то же самое время рассматривали два пути к решению поставленной задачи: либо увеличить уже существующую базу и постепенно добавить новые предложения относительно использования продукта, либо отбросить всю информацию о продукте и говорить о майонезе как о совершенно новом продукте, без упоминания «салатной предыстории». Вскоре решили, что второй подход является единственно подходящим, так как нужно было ускорить полную переоценку бренда, и чтобы сделать это, нужно действовать радикально, даже шокирующе. Креативная стратегия была сформулирована следующим образом:

Креативный бриф

1. Перепозиционировать «Хельман» как разнообразную каждодневную приправу для блюд.
 2. Отвести «Хельман» от ассоциаций с салатным соусом.
 3. Определить строгие позиции бренда «Хельман».
- Основные креативные направления:

- представить/изобразить способы использования (не только по «рецепту»);
- «Хельман» подходит не только для хороших поваров;
- «Хельман» натуральный, простой продукт (параллельно – взбитые сливки).

Целевая аудитория

- Потребители майонеза «Хельман» в настоящий момент.
- Не-потребители майонеза.

Кампания, которая была проведена, безусловно, была оригинальной.

Не только гамбургеры и картошка в мундире с различным добавками вытеснили салаты, но и черные галстуки и серебряные канделябры отступили, и вместо них появились кухни в рабочих районах, на которых хозяйничали домохозяйки – ужасные стряпухи. И потом они сбегали с шахтерами, оставляя нашего героя (школьника-переростка) преобразовывать несъедобную, скучную стряпню во что-то стоящее при помощи капельки майонеза «Хельман».

Майонез «Хельман» – «Кухня»



Рис. 1. «Когда я был парнем, моя мама была ужасной хозяйкой и готовила ужасно»



Рис. 2. «Ее стручковая фасоль имела вкус настоящей веревки»

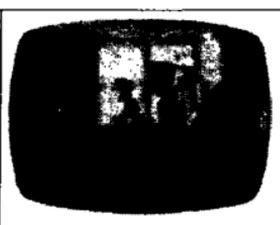


Рис. 3. «Затем, в одно прекрасное утро, она убежала с шахтером-дезертиром»



Рис. 4. «Остался я с засохшей коркой сыра и один одинешенек»



Рис. 5. «Хорошо, что я нашел забытую банку майонеза «Хельман»



Рис. 6. «Я быстренько смешал их, и чудо!»



Рис. 7. «Это было восхитительно»



Рис. 8. «Я намазал его на ее готовые жесткие гамбургеры»



Рис. 9. «Они были прекрасны»

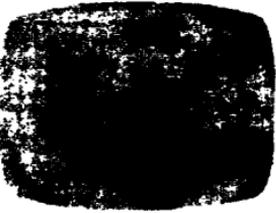


Рис. 10. «А смешанный вместе с тунцом густой майонез «Хельман» преобразил завядший лист салата»



Рис. 11. «Никогда больше не будет ее невзрачная картошка иметь вкус, какой у нее был раньше, — водянистый под кожурой».



Рис. 12. «Хельман»: хорош не только в салате»

Ни клиент, ни рекламное агентство не согласились бы с таким радикальным подходом, если бы он дал осечку. Подвергались ли риску устоявшиеся сильные стороны бренда, развенчивали их таким образом? Перед проведением рекламной кампании были организованы всесторонние исследования: и качественные – в виде оживленного обсуждения, и количественные – в виде игрового ролика. Исследования показали, что кампания обладает большой степенью воздействия с четко определенной целью расширить употребление майонеза и ускорить переоценку продукта. Однако не следует ожидать определенного эффекта при восприятии качества бренда. На самом деле показатели намерения совершить покупку выросли, и кампания пришлась по душе как потребителям, так и не-потребителям (см. табл. 2).

Таблица 2

Намерение совершить покупку

База: домохозяйки намерены	Предыдущий рекламный ролик (%)	Новый рекламный ролик «Кухня» (%)	Контроль (упаковка) (%)
Очень вероятно (+5)	30	38	34
Достаточно вероятно	37	31	19
Ни то, ни другое	6	7	8
Маловероятно	17	14	9
Невозможно (+1)	10	9	31
Средний результат	3,62	3,74	3,17
N	(161)	(159)	(160)

Источник: Millward Brown

N – количество респондентов

Следующие высказывания дословно передают ответы респондентов во время групповых обсуждений новой рекламной кампании на стадии живой беседы; первая группа представляет С2С не-потребителей из графства Чешир:

«классно»;

«действительно забавно»;

«это заставляет тебя посмотреть на него»;

«не похоже на остальные страшилки/ужастики»;

«пытается сказать тебе, что ты можешь использовать его со всеми видами еды — больше, чем ты думал»;

«некоторые вещи я и предположить не могла, но теперь я попробую».

Вторая группа из Хэмптона, Мидлсекса относится к категории потребителей ВС1:

«мне нравится, что «Хельман» оживляет пищу»;

«подходит к вещам, о которых ты бы никогда не подумал бы, например, с чипсами»;

«поощряет остальных членов семьи угощаться»;

«мне нравится обращение, которое можно использовать круглый год».

Последняя группа из Одэма и Ланкашира относится к категории ВС1:

«это очень хорошо»;

«я забыла, что ела его с печеным картофелем»;

«ничего особенного: еда, которую съешь в любом случае»;

«салатный соус предназначен только для салата, а с этим он показывает, что ты можешь использовать его со всякими различными вещами, поэтому экономишь свои средства».

Медиаисточники

Телевидение было выбрано из-за его действенности и потому, что оно также обращалось к семейной аудитории. Не нужно было, чтобы рекламная кампания, предлагающая рецепты блюд, была обращена только к домохозяйкам. Следовательно, стимулировать спрос со стороны всех членов семьи. Исследования показали, например, что подростки, готовящие себе что-нибудь перекусить, также являются частью целевой аудитории.

Майонез был и является продуктом с ярко выраженными сильными и слабыми сторонами на региональном рынке. Можно выделить ряд факторов:

- историческую значимость рекламы и системы распределения в Лондоне и на юге страны;
- высокий уровень потребления салатов на юге страны;
- в качестве продукта, предназначенного для более высокого сегмента, он имеет демографический профиль на юге страны, отличный от севера страны.

Используя новую стратегию, тем не менее, полагали, что она не будет мешать развитию. На самом деле, она была частью общей задачи по созданию более крупного национального бренда, чем первоначально, который не будет ограничен региональной моделью потребления вместе с салатами, а также не будет так неразрывно связан с группой АВ-покупателей. Соответственно, кампания планировалась в национальном масштабе, и из-за того что на севере страны затраты на время передачи рекламы в эфир были ниже, она не дала необходимого эффекта. Нужно было получить более высокий эффект от рекламы для проникновения на рынок и осведомленности о продукте в этих местах.

Планировалось, что кампания будет запущена в конце мая 1982 г., в пик сезона для майонеза, следующая волна планировалась на август—сентябрь. В планы входило разработать кросс-сезонное использование майонеза «Хельман». Исторически наблюдался небольшой всплеск объема продаж перед Рождеством, что связано с ассоциациями с холодной индейкой и сезонным потаканием своим слабостям. Решили сыграть на этом, разработав специальный рождественский ролик, который бы показывали в течение двух недель до и после Рождества, за которым последует ролик «Кухня», с измененным окончанием «Не тяни до лета».

Региональная модель была по существу повторена на второй год рекламной кампании. Для того чтобы вдохнуть новую жизнь в рекламную кампанию, сделали три новых 20-секундных ролика, каждый из которых был связан с определенным видом употребления майонеза: с чипсами, салатом из мелко шинкованной капусты и сэндвичами.

Развитие бренда: 1982—1984 г.

Во время написания этого кейса (май 1984 г.) прошло ровно два года с запуска новой рекламной кампании майонеза «Хельман». Целесообразно сначала описать все то, что произошло на рынке, и оценить развитие марки по отношению к задачам, которые были поставлены до начала кампании. Они могут быть сформулированы следующим образом:

Первая: рост объема продаж (вместе с регулированием цены).

Вторая: развитие более слабых зон и развитие кросс-сезонного потребления при помощи увеличения проникновения и роста веса покупок.

Рост объема продаж

«Хельман» наконец перешел в фазу роста объема продаж (см. рис. 4). Марка потеряла определенную долю рынка, но только при тех же темпах, какие наблюдались в течение нескольких лет (около 3% в год). Доля была потеряна частично из-за выпуска супермаркетами собственных брендов и, в меньшей степени, из-за «Хайнца», который заново выпустил майонез в 1983 г. Так, в 1983 г. сеть супермаркетов Tesco впервые выпустила майонез под собственным брендом. Этот продукт занял 10% доли рынка, несмотря на то, что большая часть этого показателя замещает долю рынка, занимаемую легким майонезом «Хайнц», который продавался в течение 1981 г. и 1982 г.

И продукты, выпущенные под собственными брендами, и легкий майонез «Хайнц» в значительной степени дешевле,

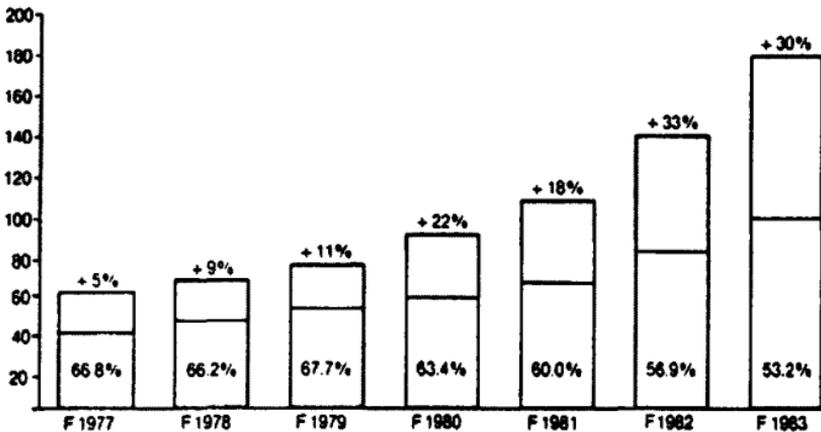


Рис. 4. Тенденции рынка майонеза «Хельман» (1000 банок) и доля «Хельман»

Источник: Nielsen, 1977–1981, MGS 1982–1983

чем «Хельман», который занимает лидирующее положение по соотношению цена—качество.

При таких обстоятельствах нужно отдать должное силе бренда «Хельман», у которого степень уменьшения доли рынка была такой низкой, что в течение 12 месяцев она выровнялась при уровне 50% объема продаж.

То, что невозможно было предвидеть, так это скорость роста рынка. Результатом явилось то, что объем продаж за 1983 г. финансовый год был значительно выше, чем при наиболее амбициозных прогнозах в 1981 г. (рост на 56% по сравнению с прогнозами 27-процентного роста).

Развитие слабых зон позиции майонеза «Хельман»

В данном случае модель развития менее ясна и осложняется проблемами тщательной оценки и подсчетов, произведенных на региональном уровне. Результаты, полученные в Ланкашире, и в особенности Йоркшире, оказались неудовлетворительными; но в других частях страны, где позиции майонеза были ранее очень слабы, таких как Харлех, западные графства, Средняя Англия, и в особенности Шотландия, уровень роста объема продаж был очень высоким. Так что профиль бренда в настоящий момент имеет более национальный характер, чем это было до этого (см. табл. 3).

Таблица 3

Уменьшение роста объема продаж в регионах»

	Апр.—окт. 1981 г., %	Апр.—окт. 1983 г., %	Население ISBA регионы, %
Лондон	42	33	20
Южные регионы	7	8	9
Уэльс и Запад	6	9	11
Средняя Англия	11	11	16
Графство Англия (Anglia)	5	7	6
Ланкашир	11	10	13
Йоркшир	7	6	10
Северо-восток	3	4	5
Шотландия	8	12	10

Источник: Mars Group Services

Майонез «Хельман» – «Индейка»



Рис. 1. «Я никогда не забуду Рождество, когда мы выиграли индейку в лотерею»



Рис. 2. «Нам пришлось покормить кошку снова, как будто это было в июле»



Рис. 3. «К счастью, Санта оставил нам баночку с густым сметанообразным майонезом, о! о! о!»



Рис. 4. «Это было лучшее Рождество за все годы»



Рис. 5. «Дед сказал, что если папа съел бы еще индейки, то все закончилось бы тем, что он сам стал бы походить на индейку»



Рис. 6. «Хельман». Не тяни до лета»

Разработка мер нейтрализации сезонности

Это была самая сложная часть для анализа. Было два зимних сезона и два совершенно разных результата. Первый зимний период показал беспрецедентный рост доли рынка, в котором «Хельман» полностью принимал участие (см. табл. 4). Этот результат также интересен из-за высокой корреляции между ростом объема продаж, достигнутым в областях, где проводилась телевизионная рекламная кампания, и уровнем телевизионного рейтинга (TVR), которому способствовало распределение частот домашнего кабельного телевидения. Это произошло благодаря тому, что можно было покупать удобное время на его каналах, позволяя думать, что пик объема продаж явился ответной реакцией на проведенную рекламную кампанию (см. рис. 5).

Таблица 4

Сводные результаты деятельности «Хельман» — изменение объема продаж по отношению к предыдущему году

	Лето 1982 г. (апр.—окт.)	Зима 1982— 1983 г. (нояб.—март)	Лето 1983 г. (апр.—окт.)	Зима 1983— 1984 г. (нояб.—март)
Рынок	+35,8%	+43,0%	+24,5%	+7,7%
Хельман	+30,7%	+41,5%	+13,6%	-4,2%

Источник: Mars Group Services

Следующая зима, тем не менее, показала минимальный годовой прирост. Возможно, что он начался с высоких показателей, но, принимая во внимание продолжающийся высокий уровень летнего роста продаж, это означало, что усилия сделать бренд менее сезонным, похоже, были сведены на нет. Коммерческий эффект от рекламы каждый год был одним и тем же, но второй год кампании наступил после Рождества, в то время как в первый год он начался 18 декабря. Имеет ли это обстоятельство какое-либо значение?

Вклад рекламы

Как уже отмечено, первоочередная цель — рост объема потребления для бренда — была достигнута. Тем не менее, необходимо доказать, что рекламная кампания была основным

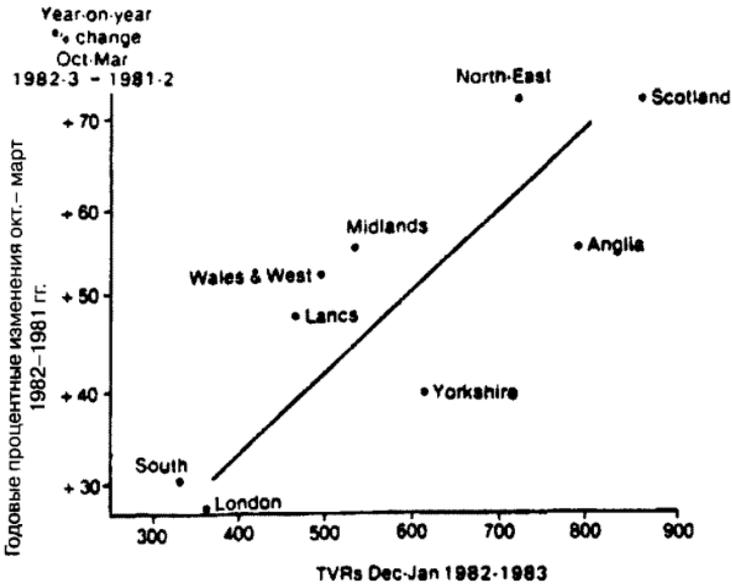


Рис. 5. Рост объема продаж: зимняя кампания

Источник: MGS, BARB

фактором роста и что без проведения рекламной кампании объем потребления был бы значительно ниже (предполагали рост рынка, но с меньшей скоростью). К сожалению, четко продемонстрировать этот рост не представляется возможным, так как кампания носила ярко выраженный национальный характер с самого начала, и поэтому контроль не проводился. Тем не менее, отмечая увеличение темпа потребления, мы можем сделать предположения, основываясь на соображениях указанных ниже: темп роста (rate of growth) на рынке связан с рядом других факторов!

1. Анализ других (не только рекламных) факторов, которые могли привести к увеличению скорости роста потребления.

2. Замеры воздействия рекламы на потребителей.

3. Изменения в моделях потребления и покупательских предпочтениях, которые могли бы отражать рекламную стратегию.

Майонез «Хельман» – «Сэндвич»



Рис. 1. «В мамино отсутствие»



Рис. 2. «Голод привел меня к совершенно пустому холодильнику, где я обнаружил кусочек ветчины»



Рис. 3. «С моим проверенным вкусным густым майонезом Хельман»



Рис. 4. «И фокусом с яйцом»



Рис. 5. «Я быстро стал экспертом в искусстве приготовления. О! О! О! Сказка»



Рис. 6. ««Хельман». Не тяни до лета»

Другие возможные факторы, способствующие росту

Снова проверим и по возможности сделаем поправку на другие факторы, которые могли бы оказать влияние на рост «Хельман»:

- распределение;
- ценообразование;
- хранение и логистика;
- продвижение;
- разработка продукта.

Распределение

Доходы от распределения были значительным фактором увеличения объема продаж вплоть до конца финансового года 1981 г. Тем не менее, с тех пор рост обусловлен наличием гораздо большей постоянной распределительной основы. Расчеты показателей темпов продаж демонстрируют рост количества проданного товаров после окончания рекламной кампании (см. рис. 6).

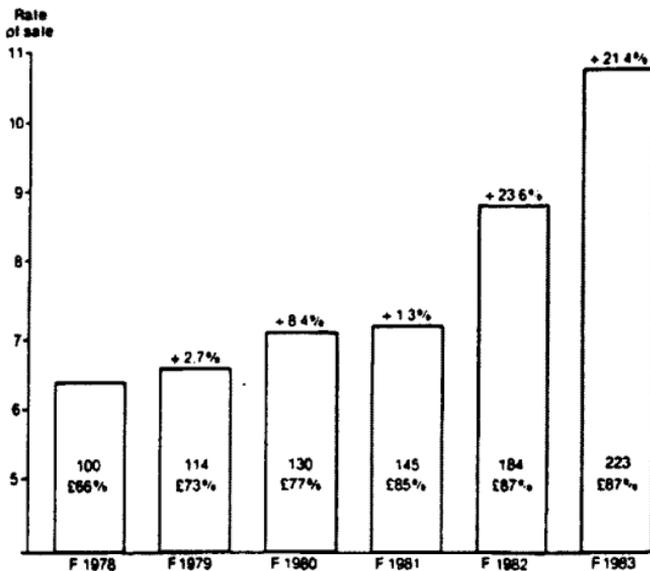


Рис 6. Темпы продаж майонеза «Хельман» (1000 банок/% распределения в фунтах)

Источник: Nielsen, MGS

Ценообразование

В период с 1981 г. по 1983 г. отмечалось незначительное снижение розничных цен, что явилось следствием увеличения объема продаж в основных магазинах, принадлежащих крупным сетям (см. табл. 5). Это могло бы способствовать улучшению ситуации, но на деле незначительно снизило очень заметную ценовую надбавку на салатный майонез «Хельман» (см. табл. 6).

Таблица 5

Цена на продукт «Хельман» апрель-сентябрь, фунт. ст.

	1981 г.	1982 г.	1983 г.
200 г	0,576	0,567	0,572
400 г	1,04	1,00	0,982

Источник: Mars Group Services

Таблица 6

Цена за 100 г упаковку салатного майонеза «Хельман» и «Хайнц»

	1981 г.	1982 г.
«Хельман»	28,8	28,6
Салатный майонез «Хайнц»	19,4	20,6
Наценка	9,2	8,0

Источник: Mars Group Services

Проведя анализ ценовой эластичности, пришли к выводу, что едва ли эти незначительные ценовые снижения могли привести к 30-процентному увеличению объема продаж. Марке «Хельман» вряд ли удастся обеспечить более высокую доходность, чем тогда, когда продукт продавался под собственным брендом.

Хранение и логистика

С увеличением присутствия на рынке собственных марок и давлением на «салатный сектор» со стороны дру-

гих марок объемы продукта на полках не увеличивались так, как реальный объем продаж. Агентство Mars Group Services (MGS) провело проверку уровня запасов по следующему периодом: апрель-сентябрь 1981–1983 гг., и получило следующие показатели, выраженные в индексах (см. табл. 7).

Таблица 7

Уровень запасов «Хельман» (проиндексированный)

Год	Запасы в магазинах	Продажи, фунт. ст.
1981	100	100
1982	112	131
1983	113	148

Источник: Mars Group Services

Деятельность по продвижению

По сравнению со значительными издержками на рекламу за этот же период затраты на другую деятельность по продвижению были незначительными, дизайн упаковки и рисунка остался без изменений. А рецепты из кулинарной книги, напечатанные на упаковке, несмотря на хороший уровень продаж, не объясняют роста объема продаж.

Разработка продукта

Во второй год проведения рекламной кампании, в мае 1983 г., компанией были выпущены на рынок два варианта продукта с добавками (с лимоном и с чесноком), что составило 6% доли рынка к сентябрю. Целью выпуска двух различных вкусов было дифференцировать бренд от продуктов, выпускаемых крупными сетями под собственными брендами, и стимулировать повторные покупки среди «потерявшихся» потребителей, для которых обыкновенный майонез был слишком «мягким и нежным». Таким образом, предполагалось, что разновидности бренда могут как-то повлиять на увеличение объема продаж, несмотря на то, что результат прямого замещения базового продукта очень сложно оценить. Следует отметить, что появление продукта с новыми вкусами не нашло

отражения в общем увеличении объема торгового оборота. Добавление новых вкусов внесло, безусловно, свой вклад в развитие, но не основным фактором общего роста, и к тому же можем говорить только о последних 12 месяцах.

В заключение хотелось бы отметить, что ни один из факторов, как и комбинация факторов, в действительности не может объяснить скорость увеличения объема продаж майонеза «Хельман».

Реакция потребителей на рекламу

В то время как следующие показатели не обязательно относятся к покупательскому поведению, существуют доказательства того, что рекламную кампанию увидело, запомнило и полюбило большое число потребителей (см. рис. 7):

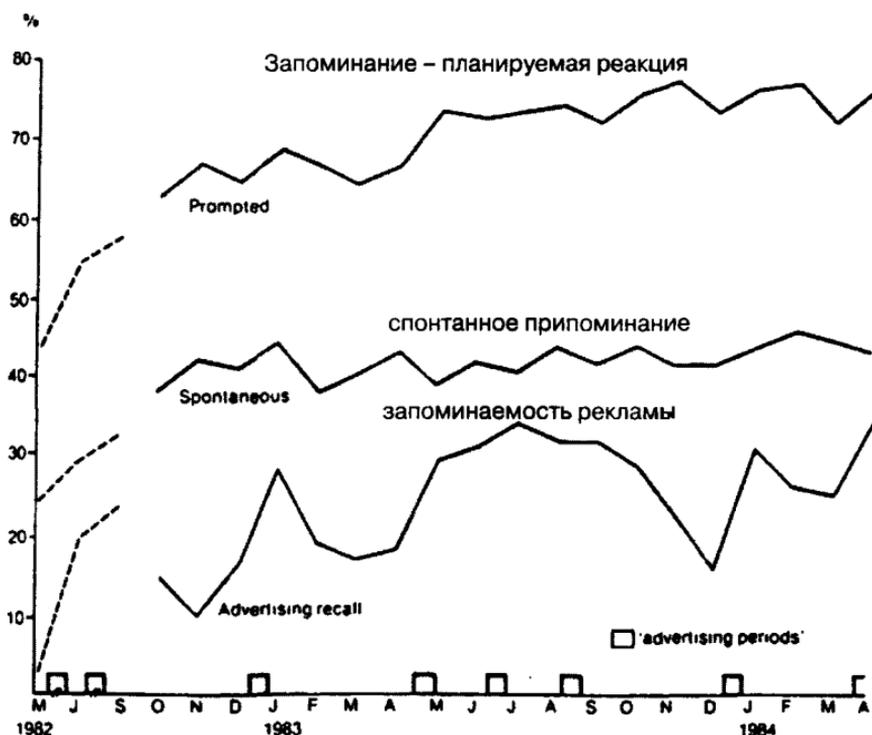


Рис. 7. Знание и степень запоминаемости рекламы майонеза

Источники: NOP, Millward Brown

- С начала кампании значительно улучшилась осведомленность потребителей о бренде.
- Кампания достигла достаточно высокого уровня запоминания.
- Уровень запоминаемости высок, а запоминание основного обращения является частью стратегии (табл. 8).

Таблица 8

Уровень запоминания сопутствующих деталей рекламной кампании «Хельман»

В среднем в течение 11 месяцев до апреля 1984 г.	%
Использование других ингредиентов/не только салата	38
Оживляет скучную еду и вносит в нее новизну	24
Улучшает вкус пищи	24
Добавляет вкус к обыкновенной пище и делает ее более интересной	27

База: все респонденты, вспомнившие рекламу

Источник: Millward Brown

Согласно стандартным ответам, рекламная кампания была положительно воспринята и понравилась аудитории. Показатели высоки по сравнению с нормативами, установленными компанией (см. табл. 9). Подобные ответы (см. ниже) можно было найти в качественных исследованиях, которые продемонстрировали, что рекламная кампания была воспринята аудиторией с одобрением и радостью.

Он был милый... человек, вы действительно испытывали жалость по отношению к нему ...вот как бывает, когда мужчины остаются одни, когда мужчин бросают.

Он немного флегматичный, ...немного ленивый тип... и заставлял свою маму кудахтать над ним, и не знал, что делать до тех пор, как не нашел баночку с майонезом «Хельман».

Он милый, немного приземленный тип ...и это как-то заставляет тебя думать, что «Хельман» доступен всем, а не только крутым.

Многосторонний продукт — не такой, как заправка для салата, вы можете использовать «Хельман» с чем угодно.

Сногсшибательно.

Таблица 9

Комментарии относительно рекламной кампании «Хельман» с подсказкой

В среднем в течение 11 месяцев до апреля 1984 г.	%
Она производила впечатление, что продукт очень хороший	40
Мне она понравилась	38
Благодаря ей, меня заинтересовала покупка продукта	15
Она ничем не отличалась от других кампаний	7
Было трудно в нее поверить	9
Я устал(а) от нее	3
Она отвратила меня от покупки продукта	1
Мне она не понравилась	2

База: все респонденты, вспомнившие рекламу.

Источник: Millward Brown

Имиджевые рейтинги со временем стали указывать на рост «многосторонности» и «каждодневного потребления», что никак не сказалось на традиционных рейтингах, касающихся высокого качества продукта (см. табл. 10).

Таблица 10

Высказывания респондентов по поводу образа марки

Восприятие	1980 г.	1983 г.
«Я буду подавать майонез только по специальным случаям»	25 63	13 83
«Майонез слишком дорог для того, чтобы пользоваться им все время»	34 51	27 68
«Нет никакого смысла давать майонез детям, им он не понравится»	15 55	17 67
	Потребители «Хельман»	Потребители продуктов под собственными марками
Многосторонность (не опрашивали в 1980 г.)		

Окончание таблицы 10

«Майонез – это что-то такое, что семья может использовать для приготовления закусок самостоятельно»	48	43
	41	47
«Я воспринимаю майонез только как ингредиент»	37	38
	54	56
«Майонез имеет больше возможностей для использования, чем заправка для салата»	57	55
	27	31

Источник: ICI

Эти количественные имиджевые рейтинги также отражали громадные изменения, произошедшие относительно того, как люди стали говорить о майонезе во время проведения качественного маркетингового исследования. Два года назад майонез рассматривался как продукт, имеющий ярко выраженный классовый оттенок, что для многих явилось реальным сдерживающим фактором к совершению пробной покупки. Следующие утверждения, позаимствованные из высказываний респондентов, принадлежащих к подгруппе С2 не-потребители, указывают на это:

«Начальник моего мужа – он никогда не будет есть салат с заправкой для салата, а только с майонезом».

«Мы покупаем заправку для салата, они – майонез».

Эти барьеры давно ушли в прошлое, и в настоящий момент бытует намного более мягкое восприятие и принятие майонеза как приемлемого продукта для всех социальных слоев общества. Этот факт нашел отражение в неизменных показателях, указывающих, что новые потребители майонеза за последние два года нарастающим потоком приходят из подгрупп С2 и D (см. табл. 11).

Таблица 11

Рост проникновения, %

АВ	С1	С2	D	Е
+3	+12	+22	+117	+15

Источник: TGI

Мы уделили достаточно места проблемам имиджа продукта, а произошли ли какие-либо изменения в моделях потребления? Замеры в июле 1983 г., позволяют сравнить результаты с данными опроса, проведенного в 1980 г. (см. табл. 12). Несмотря на то что сравнения ясно указывают на то, что майо-

Таблица 12

**Потребители майонеза «Хельман»:
способы потребления майонеза, %**

Потребление	Майонез, 1980 г.	Майонез, 1983 г.	Заправка для салата, 1983 г.
С листовым салатом	Нет ответа	84	97
С помидорами	Нет ответа	57	69
Салатный сэндвич	24	51	63
Яйцо под майонезом	52	64	36
Коктейль из креветок	34	46	30
Холодное мясо без салата	16	19	24
Чипсы без салата	5	14	18
Горячее мясо без салата	8	14	3
Рыба, мясо без салата	8	15	11
Пикантный соус для макания	8	23	15
Бутерброд без салата	0	12	18
С:			
гамбургерами	Нет ответа	11	7
тунцом	Нет ответа	34	23
сыром на поджаренном хлебце	Нет ответа	10	8
картофелем в мундире	Нет ответа	20	15
картофельным салатом	47	46	43
капустным салатом	42	41	41
салатом из огурцов	10	14	11
рисовым салатом	14	15	8
русским салатом	8	10	5
немецким салатом	6	10	4
салатом из креветок	1	27	18
смешанным овощным салатом	2	22	24
салатом из сладкой кукурузы	0	11	8
другими салатами	9	12	8

*Источники: 1980 г. — PAS
1983 г. — ICI*

нез продолжает оставаться общим блюдом (тем не менее, не в такой степени, как заправка для салата), можно отметить рост потребления майонеза не с салатами. Также специальные модели потребления, отраженные в рекламе (гамбургеры, картофель, хлеб с сыром), но без данных опроса 1980 г., достигли довольно высоких показателей. Как показывает сравнение, в 1980 г. майонез не был столь распространенным, как салатная заправка, а на сегодняшний день позиции поменялись местами (см. табл. 13).

Таблица 13

**Среднее соотношение
реальных потребителей и респондентов, %**

	1980 г.	1983 г.
Салатная заправка	3,1	6,1
Майонез	2,8	6,7

Примечание. Рост 1980 г. и 1983 г. в значительной степени завышен из-за более длинного списка потребителей: целью таблицы является показать относительную позицию заправки для салата по отношению к майонезу.

*Источники: 1980 г. — PAS
1983 г. — ICI*

Более сложный анализ сегментирует пользователей майонеза по четырем категориям: «традиционалисты», «комбинированные потребители салатов», «новый тип потребителя» и «комбинированные плюс «новые» потребители». Это указывает на то, что 40% потребителей майонеза «Хельман» используют продукт, по крайней мере, прибегая к одному из способов, показанных в рекламе. Интересно и то, что это соотношение гораздо выше среди потребителей майонеза «Хельман», чем среди потребителей сортов майонеза, выпускаемых супермаркетами под собственными брендами (см. табл. 14).

Заключение

Можно констатировать, что реклама произвела хорошее впечатление; восприятие майонеза подверглось изменению так, как и предполагали, типы потребления продукта отра-

Расчеты видов потребления

Салат	Комбинированный салат	Новый тип потребления
Листовой салат	Салат из огурцов	Холодное мясо без салата
Помидоры	Рисовый салат	Чипсы без салата
Салатный сэндвич	Русский салат	Горячее мясо без салата
Традиционная рецептура	Немецкий салат	Рыба мясо без салата
Яйцо под майонезом	Салат из креветок	Бутерброд без салата
Тунец	Смешанный овощной салат	Гамбургерами без салата
Картофельный салат	Салат из сладкой кукурузы	Сыр на поджаренном хлебце без салата
Капустный салат	Пикантный соус для макания	Картофель в мундире без салата

Сегменты потребителей майонеза, %

	Все	Потребители «Хельман»	Потребители продукта под собственным брендом
1. Салат/только традиционный	31	27	30
2. Салат/традиционный + комбинированный салат из салатных листьев	23	23	28
3. Салат/традиционный + «новые потребители»	17	19	11
4. Салат/традиционный + комбинированный салат + «новые потребители»	27	29	28

Источник: ICI

жают изменения. Эти выводы, а также рост объема потребления/продаж с неизменной основой распределения привел к выводу о том, что рекламная кампания была эффективной в достижении основной цели.

Удалось показать, что рост объема потребления, о котором писали, был бы невозможен без рекламы. Тем не менее, было бы неправильным не признавать тот факт, что природа такого роста была не совсем такой, которую ожидали увидеть, и осталось многое, чего нужно добиться в будущем.

Предполагали, что причиной роста послужат два источника: привлечение новых потребителей на рынок и увеличение веса покупки, который для большинства потребителей майонеза был слишком мал. Во время проведения рекламной кампании, как показывает анализ ТСА, вес покупки практически не увеличился: рост как бренда, так и рынка произошел вследствие увеличения числа покупателей, совершивших пробную покупку, которые, как видно из исследования, принадлежат к социальным группам, ранее незнакомым с майонезом. Безусловно, не все покупатели, совершившие пробную покупку, станут регулярными потребителями майонеза, поэтому есть основания стратегически фокусироваться на придании большего веса покупкам.

Что в целом было достигнуто? Сместили майонез с пьедестала и сделали его доступнее (для всех категорий потребителей); сократили особые ассоциации с салатами, употребляемыми по специальным случаям, поощрили эксперименты и более спокойное отношение к продукту. Все это привело к расширению проникновения бренда. Это также, без всякого сомнения, подтвердило существующее поведение ядра простых, непостоянных потребителей, которые всегда были очень важны для увеличения объема продаж. В то же самое время удалось избежать обесценивания бренда, сохранить высокую степень лояльности среди своих потребителей при довольно высокой цене (анализ ТСА показывает очень незначительный процент перехода с бренда на марки майонеза, продаваемые в супермаркетах под собственным брендом, или на майонез «Хайнц»).

Вопросы для обсуждения

1. Что способствовало популярности майонеза «Хельман»?

2. Как воспринимался майонез «Хельман» у потребителей?

3. Почему появилась необходимость в изменении стратегии для майонеза «Хельман»?

4. Перечислите основные направления развития креативного брифа. Объясните их.

5. Объясните факторы выбора медийных средств для позиционирования майонеза «Хельман».

6. Какие слабые позиции имеет бренд «Хельман», препятствующие его развитию?

7. Назовите факторы, кроме рекламы, способствующие росту потребления майонеза «Хельман».

8. Оцените сильные и слабые стороны кампании по ребрендингу майонеза «Хельман».

Деловая ситуация 17

РЕКЛАМА ШОКОЛАДНОГО БАТОНЧИКА NUTS¹

Можно привести следующий пример эффективного выбора целевой аудитории, постановки целей рекламной кампании и ее проведения.

Во второй половине 90-х гг. прошлого века на российский рынок был выведен шоколадный батончик Mars. Осуществляя конкуренцию с аналогичной зарубежной продукцией, этот продукт нашел своих потребителей и достиг определенного уровня продаж.

Новый продукт, во многом аналогичный батончику Mars, – шоколадный батончик Nuts – начал свое шествие на российском рынке в новом тысячелетии, когда рынок данной продукции был уже поделен между другими аналогичными продуктами. Однако руководство компании, выпускавшей Nuts, решило совершить прорыв на российском рынке – привлечь новых покупателей, таким путем увеличив свою рыночную долю. Объем продаж батончика Nuts в то время составлял не более 5% уровня продаж шоколадного батончика Mars. Упор был сделан на тщательный отбор целевой аудитории потребителей данного продукта, которую собирались привлечь путем проведения специальной рекламной кампании, а также форсирования усилий по формированию спроса и стимулированию сбыта.

Реклама шоколадного батончика Mars была ориентирована на самые разные возрастные группы потребителей. Продукт

¹ Источник: Питер Мензис. Лингфонный курс по изучению делового английского / Пер. с англ. London: Lingaphone Limited Institute, 1989.

рекламировался как доступное средство быстрого утоления голода в различных бытовых ситуациях.

Реклама шоколадного батончика Nuts кардинально отличалась по составу целевой аудитории, смыслу и содержанию. Во-первых, она была нацелена исключительно на молодежь, показывая, что потребление нового продукта модно и «круто». Во-вторых, реклама утверждала, что вместо банального утоления голода батончик Nuts «заряжает мозги», позволяя в разных бытовых ситуациях действовать более эффективно. Наконец, реклама не только содержала молодежный сленг, но и была более юмористична по форме представления, нежели реклама батончика Mars.

Результаты усилий по продвижению нового продукта с учетом интересов и ожиданий целевой аудитории потребителей продукта не заставили себя долго ждать. По результатам 2004 г. уровень продаж шоколадного батончика Nuts составил 60% от уровня продаж батончика Mars. Такой результат был достигнут без каких-либо акций, направленных непосредственно против конкурентов, и без обострения конкурентной ситуации недружественными действиями. Освоение рынка прошло практически незамеченным для других его участников, кстати, весьма уверенных в своем превосходстве и устойчивости рыночной позиции. По всей видимости, падение собственных продаж явилось для них неприятным и неожиданным сюрпризом.

Вопросы для обсуждения

1. Каким образом руководство компании Nuts планировало увеличить свою рыночную долю на российском рынке?
2. Какие инструменты продвижения были использованы для реализации целей компании?
3. Какая идея рекламного обращения была реализована?
4. Каковы результаты рекламной кампании и ключевые факторы успеха кампании?

*Автор кейса: Лемке Г.
Искусство конкуренции. Конфронтация в бизнесе // Менеджмент в России и за рубежом. 2006. № 2.*

СОЗДАНИЕ БРЕНДА MARLBORO

На создание престижного бренда уходит немало времени. Для того чтобы «проснуться знаменитыми», тратятся немалые деньги на протяжении многих лет. Взять, к примеру, бренд самых продаваемых сигарет в мире Marlboro. В 1937 г. Филипп Моррис вывел Marlboro на рынок как бренд сигарет для женщин. «Мягкие, как май» – говорилось в рекламе. Спустя 17 лет бренд получил менее одной десятой процента рынка сигарет. В итоге в 1953 г. Филипп Моррис отдал бренд в руки Лео Барнетта для «операции по изменению пола», т.е. было осуществлено перепозиционирование бренда. После этого Marlboro стал исключительно мужским брендом. (Позицию бренда удалось кардинально изменить лишь по той причине, что в сознании у курильщиков-мужчин он не занимал никакого места.)

В рекламе сигарет Marlboro появился ковбой, несмотря на то что исследовательская компания, нанятая Филиппом Моррисом, предоставила тревожные данные о том, что настоящих ковбоев в Америке было всего лишь триста человек. Но кампания по созданию бренда сработала. В первый год «свежеиспеченный» мужественный бренд Marlboro занял только 2% рынка. Во второй год кусок рыночного пирога Marlboro вырос до 4%. С того времени Marlboro постепенно начал увеличивать свою долю на рынке сигарет, а в 1976 г. обогнал по продажам

¹ Источник: Philip Kotler, Cary Armstrong. Principles of Marketing. PRENTICE HALL, 1991.

Winston и стал брендом № 1 по продаже сигарет в США.

Обратите внимание – на то, чтобы непрерывная реклама с ковбоем сделала Marlboro ведущим брендом, было потрачено 23 года. Немногие компании отважатся заниматься одной и той же рекламной кампанией более двух десятилетий.

Вопросы

1. Почему на первом этапе своего создания бренд Marlboro не получил признания?
2. В чем причины успеха перепозиционирования бренда Marlboro?
3. Чем ребрендинг отличается от перепозиционирования?
4. Какой стратегической линии следует придерживаться в будущем для закрепления успеха?

СТИМУЛИРОВАНИЕ СБЫТА В РЕЖИМЕ ON-LINE

Одна из наиболее успешных акций по стимулированию сбыта была проведена компанией Pepsi. В рамках акции на кольца для открывания банок и на крышечки бутылок были нанесены специальные коды: покупатели должны были собирать эти коды, пока не наберется достаточное количество для обмена их на приз. К сожалению, затраты на проверку кодов и предоставление призов оказались для компании непомерно высокими, и акция была прекращена — до тех пор, пока интернет не стал общедоступным.

Целью акции было укрепление лояльности путем поощрения людей к тому, чтобы испытать свою удачу и выиграть приз. В 2001 г. компания Pepsi обратилась к интернет-провайдеру Yahoo! с просьбой об организации сайта, на котором участники акции смогут автоматически обменивать свои выигрышные коды на приз. Компанией Yahoo! был создан соответствующий сайт, предусматривающий возможность введения кода и автоматической регистрации клиента. После осуществления необходимого количества покупок автоматическая система назначала отправку призов получателю.

Для проведения этой акции компания Pepsi снабдила кодами 1,5 млрд бутылок. 3,4 млн покупателей зарегистрировались для участия в программе, а объем продаж в течение акции вырос на 5%. Максимальным преимуществом для компании Pepsi стало автоматизированное выполнение сложной задачи, связанной с проверкой и удовлетворением 3,4 млн запросов. Компания сэкономила огромные суммы, избежав затрат времени своих сотрудников.

¹ Источник: Голубкова Е.Н. Интегрированные маркетинговые коммуникации. РЭА им. Г.В. Плеханова, 2007.

«ХОФМАЙСТЕР»: ИССЛЕДОВАНИЕ РЕКЛАМНОЙ КАМПАНИИ И СОЗДАНИЕ ИМИДЖА БРЕНДА НА РЫНКЕ ЛЕГКОГО ПИВА¹

Введение

В 1983 г. пивовары потратили 44 млн фунтов на рекламу брендов легкого пива. Рынок демонстрировал стабильный рост в течение нескольких лет, как и сами бренды, — до 300 млн фунтов в розничных ценах. Тем не менее, основной объем продаж пива производился через сеть пабов, связанных с пивоварнями. Посетители склонны рассматривать пабы как место, где они могут выпить пиво, а не как место где подаются различные бренды пива, и поэтому в пабах они просят налить просто «пинту пива», а не конкретную марку пива.

При такой высокой номинальной стоимости такие значительные вложения могут показаться чрезмерными, и встает вопрос: зачем рекламировать на «принудительном рынке»²? Какова роль и ценность всей этой рекламы?

Этот кейс призван ответить на оба эти вопроса. Он рассматривает марку «Хофмайстер» (Hofmeister) — основной бренд компании «Карадж» (Courage). Бренд был выведен на рынок с опозданием, пережил довольно неровный старт, впоследствии боролся за то, чтобы отвоевать долю рынка у крупных брендов и догнать их, так как был запущен с целью создания конкуренции.

Проще говоря, постараемся показать, что основная рекламная кампания, проведенная для марки «Хофмайстер»,

¹ Источник: Charles Channon. Advertising Case Histories. England. Cassel Educational Limited, 1989.

² «Принудительный рынок» — когда покупатель вынужден покупать именно этот товар в связи с особыми обстоятельствами (напр., из-за отсутствия альтернативного поставщика или продукта).

принесла сверхприбыль и покрыла все издержки. В более широком контексте мы хотели бы сказать что-то более фундаментальное о важности создания имиджа бренда, даже на «принудительном рынке», и роли рекламы в создании имиджа. Тем не менее, ограничились торговлей со связанными пабами¹ и исключили клубы и нелицензированные заведения, где марка также имеется в продаже. Продажа пива в пабах составляет более 70% продаж этой марки пива.

Отличительные черты рынка легкого пива

В течение последних двух десятилетий рынок легкого пива является наиболее динамично развивающимся сектором британского рынка пива и занимает одну треть этого рынка. Объем продаж только бочкового легкого пива составляет сейчас примерно 2 млрд фунтов, и даже во время экономического спада объем продаж легкого пива увеличивался. Эта тенденция была выгодна производителям легкого пива, которые получали прибыль на 20% большую, чем производители обычного пива.

Рост объема продаж легкого пива произошел благодаря обращению к молодежной аудитории: 18–34-летние потребители этого пива потребляют две трети от общего объема всего произведенного пива. Этот фактор увеличивает важность легкого пива для производителей: продукт является не только наиболее динамично развивающимся и прибыльным в этом продуктовом секторе, но и имеет будущее. Потребители пива чаще всего сохраняют привязанности, приобретенные в молодости, на протяжении всей жизни. Поэтому для производителей пива жизненно необходимо иметь сильный бренд легкого пива.

Неудивительно, что производители пива использовали эту возможность при помощи продвижения и распределения целого спектра брендов. С целью обеспечения привлекательности своих пабов большинство производителей предлагает портфель альтернативных марок в барах пабов. На рынке

¹ Связанный паб — паб, принявший на себя обязательство продавать товар только одного конкретного поставщика или не конкурирующие с ним товары.

часто появляются марки-конкуренты, и около 30 брендов пива получили поддержку на телевидении. Однако на большинстве рынков первые бренды остаются лидерами – 60% продаж бочкового легкого пива приходится на шесть основных брендов, таких как Carlsberg, Carling Black Label, Harp, Heineken и Skol.

Частично такое постоянство объясняется хорошей системой распределения основных производителей пива, но природа легкого пива и потребности его потребителей также имеют значение. Основные марки легкого пива практически идентичны в смысле качества и почти неотличимы; и низкая температура, при которой они подаются, маскирует различия между ними. При проведении «слепых» тестов большинство респондентов постоянно не могли отличить один бренд от другого. Они проводили различия между их образами.

Создание имиджа марки необходимо при выборе пива. Природа образа марки связана с образом жизни потребителей легкого пива. Они молоды, общительны и много времени уделяют вопросам моды. В основном они пьют в людных местах, в своем кругу, среди равных себе. Они предпочитают легкое пиво горькому не только из-за его более мягкого вкуса, но и потому, что оно рассматривается как более современное, молодежное, продаваемое по более высокой цене, демонстрирующее более высокий статус.

Успешные бренды отражают тенденции основного рыночного спроса. У производителей может быть специфический продукт или легенда, но они также создают образ, основанный на легенде. Практически постоянно, посредством создания образа их «идеального» потребителя, производители демонстрируют, что они современны, надежны и симпатизируют взглядам молодежи на жизнь. Потребители же хотят быть уверены в том, что бренды, которые они выбирают, популярны и созданы именно для них.

Реклама в средствах массовых коммуникаций необходима при создании и поддержании подобных успешных образов. Действительно, при проведении фокус-групп респонденты часто говорят о своих брендах, в первую очередь ссылаясь на рекламу продукта. На рынках, на которых товары так просты

и так схожи по своим характеристикам, образы, созданные при проведении рекламной кампании, дают потребителю единственный инструмент для дифференциации.

Courage и Hofmeister¹

«Хофмайстер» был выведен на рынок поздно. У компании Courage имелся стандартный бренд Nagr, право собственности на который принадлежало консорциуму пивоваров. Рост рынка и стремление к большему контролю привели к выводу на рынок в 1977 г. бренда «Хофмайстер» с «континентальным» позиционированием в дополнение к бренду Nagr. К 1981 г. новый бренд стал основным брендом компании, вытеснив Nagr в большинстве торговых точек, принадлежащих производителю.

В течение этого времени объем продаж легкого пива не поспевал за объемом продаж марок обычного пива. Так, доля рынка обычного пива компании Courage в 1983 г. составила 106% по сравнению с 1977 г., но доля рынка легкого пива составила 93% в сравнении с 1977 г. (см. рис. 1).

Доля рынка розничной торговли,
проиндексированная к 1977 г.



Рис. 1. Доля рынка розничной торговли компании Courage по отношению к основным участникам рынка

Источник: BSM Courage

¹ Названия компаний и соответственно их бренды (прим. перевод.).

Марки пива компании постоянно сдавали позиции каждый год, исключая 1981 г. В том году маркетинговая активность увеличила торговлю пивом в пабах; общий объем продаж в пабах вырос, включая и легкое пиво. Тем не менее, с этого времени продажи легкого пива снова стали стремиться к уменьшению. Отмеченные на графике изменения могут показаться незначительными, но следует еще раз отметить их значение по двум причинам: рынок очень большой, и цифры, полученные из отчета по прибыли от продаж, предоставленные каждым основным производителем, являются очень точными.

У компании Courage возникла проблема. В важном секторе рынка легкого пива бренд терял позиции. Марки легкого пива «катились под откос». «Хофмайстер» стоил 100 млн фунтов и продавался в 85% пабов, принадлежащих компании, но этого было недостаточно.

Основной маркетинговой целью стало повернуть вспять тенденцию к снижению объемов продаж. Это была не отвечающая требованиям рынка «работа» марки; а также влияние универсальной «связанной» системы распределения, которая в конечном счете привела к снижению объема продаж, давно было пора изменить ситуацию к лучшему. Важно было определить причину, по которой бренд не давал ожидаемой от него отдачи, и когда Боаз Массими Поллитт был назначен на должность бренд-менеджера в 1983 г., он решил ответить на этот сложный вопрос. Необходимо было исследовать сущность и положение бренда и понять, сможет ли рекламная кампания сыграть роль в его возрождении.

Понимание проблем бренда

Качественные исследования дали понимание причин возникновения проблем с продажами у бренда. Потребители не высказывали энтузиазма по поводу бренда. Единственная причина, по которой они пили эту марку пива, заключалась в том, что она подавалась в местных пабах. В их глазах бренд был неприметным, монотонным и, так как они могли сказать очень мало о нем, безликим. Им также казалось, что «Хоф-

мастер» был непопулярен среди мужчин, которые его не потребляли.

Не-потребители марки были действительно критичны в адрес пива. Бренд критиковали за «слабость» и «отсутствие головы». Символ марки — медведь — ассоциировался с бранными словами, очень часто марку даже называли «мочой медведя»! Тем не менее, при проведении «слепого» теста выяснилось, что бренд путают с основными конкурентами. Объяснением подобной критики мог служить тот факт, что на ранних стадиях наблюдался дефицит этого продукта, но эти проблемы относились не позднее чем к 1981 г., настоящая проблема заключалась в чем-то другом.

Качественные исследования привели к пониманию проблем, возникших с брендом. Слабость бренда проявилась различным образом.

Лояльность/приверженность потребителей

В сравнении с другими основными брендами «Хофмайстер» продемонстрировал наименьшую степень потребительской лояльности/приверженности (см. табл. 1).

Таблица 1

Потребительская лояльность/приверженность брендам

Приверженность = регулярное потребление: потребление в настоящее время

Бренд	%
Carling Black Label	55
Carlsberg	45
Heineken	42
Skol	42
Harp	38
Hofmeister	36

Источник: Millward-Brown январь-февраль 1983

Знание марки

Осведомленность о бренде с подсказкой была сравнима с другими брендами. Тем не менее, спонтанная осведомлен-

ность была очень низкой. Бренду не хватало «быстрой запоминаемости» (см. рис. 2).

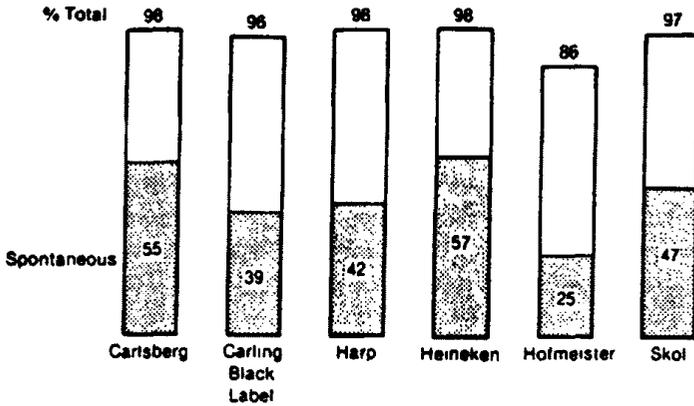


Рис. 2. Осведомленность о марке «Хофмайстер» против «большой пятерки»

Источник: Millward-Brown, январь-февраль 1983

Качественная оценка отношений

У бренда отмечается слабый имидж в сравнении с другими ведущими марками (см. рис. 3).

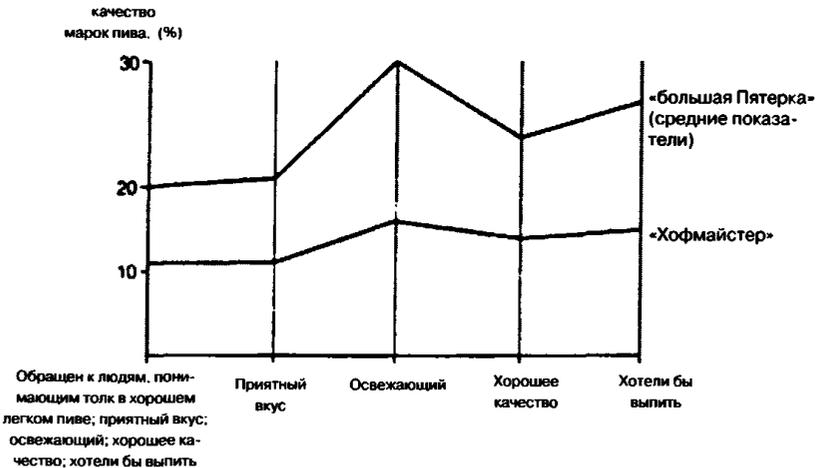


Рис. 3. Образы марки: «Хофмайстер» против «большой пятерки» конкурентов

Источник: Millward-Brown, январь-февраль 1983

Выводы, полученные после проведения обычного маркетингового исследования, указывали бы на то, что причина — в слабом образе марки и, вероятно, недостатки, связанные с образом марки, могли бы быть исправлены. Как мы увидим далее, реальная рекламная кампания не работала должным образом.

Рекламный бриф

Если предполагалось оживить производство марок легкого пива компании Courage, тогда перед новой рекламной кампанией нужно было поставить две задачи. В краткосрочном периоде ей нужно было улучшить обращение и отличительные черты марки среди потребителей легкого пива, приверженных бренду, первоначально — завсегдатаев пабов, принадлежащих компании Courage. В долгосрочном периоде перед рекламной кампанией стояла задача повысить репутацию марки как у лидеров рынка, так и среди всех потребителей легкого пива.

Таким образом, первоначальной целью рекламной кампании было повысить статус, репутацию и престиж бренда на рынке и увеличить число постоянных потребителей. Лояльность бренду невелика на типичном рынке легкого пива, но если бы реклама смогла бы создать ауру популярности и успеха вокруг «Хофмайстера», то она поддержала бы уверенность потребителей марки по поводу правильности выбора, и тем самым создала бы приверженность бренду с их стороны.

Механизм, благодаря которому, как полагали, это может быть достигнуто, заключается в создании нового образа марки «Хофмайстер», который был бы не только узнаваем, но и обладал бы искренним обращением к аудитории и значимостью для молодых потребителей пива.

Креативный рекламный бриф, появившийся вследствие исследования и размышлений, предполагал создание рекламной кампании, которая позиционировала бы марку как «крутую, прикольную и модную». Он предлагал множество решений, но самым важным было вернуть «Медвежонка». Проведенное компанией качественное маркетинговое исследование выявило, что это было единственное положительное отличительное свойство марки «Хофмайстер». Несмотря на

то, что у потребителей не было единого мнения, что же делал медведь, как он выглядел и что он представлял, они знали, что «Хофмайстер» — это «пиво с медведем» — и некоторые даже требовали в барах «пинту медведя»¹. Несмотря на двухгодичное отсутствие рекламы марки, символ этого животного оставался убедительным. Если новый медведь должен был олицетворять бренд или персонифицировать себя в глазах потребителей, то, естественно, он должен был это делать так, чтобы потребители нашли это милым и притягательным.

Сильный характер бренда может олицетворять «крутой» аспект марки и передавать вторичные элементы предполагаемой коммуникации, хорошие качественные характеристики и немецкое происхождение. Бриф также мог предложить долгосрочную тематику бренда, которую можно использовать при продвижении в местах продаж и других материалах по продвижению.

Медиапланирование

Обоснование выбора телевидения

Из проведенного компанией исследования стало ясно, что сильное присутствие телевидения было неотъемлемой частью рекламной кампании при создании доверия по отношению к бренду пива. И для того чтобы конкурировать с лидерами рынка, необходимо было соответствовать им на поле битвы. Телевидение явилось естественным выбором коммуникационного канала, так как оно способно оказывать сильное воздействие на потребителей. Испытывая необходимость в создании нового, вызывающего доверие образа марки, понимали, что только телевидение может стать самым влиятельным средством для достижения молодежной аудитории. Бюджет в 1,7 млн фунтов был реалистичным отражением доли марки и был меньше, чем у наших основных конкурентов. Вместо того чтобы распылять средства на разные коммуникационные каналы, было решено сосредоточить их на ТВ.

¹ Игра слов: в английском языке слова beer — «пиво» и bear — «медведь» созвучны (прим. перевод.).

Медиастратегия

Несмотря на то, что пабы, принадлежащие компании Courage, рассредоточены по всей территории Англии и Уэльса, 70% из них сконцентрированы в шести телевизионных областях: Лондоне, ТВ-юге (TVS), Йоркшире, Харлече, ТВ-юго-западе (TSW) и Центре. Поэтому рекламные усилия были сконцентрированы в этих регионах. Реклама пива марки «Хофмайстер» в железных банках проводилась наряду с рекламой бочкового пива.

Разработка рекламной кампании

Разработка рекламной кампании сосредоточилась вокруг разработки характера Медвежонка Джорджа. Она включила четыре стадии качественных анимационных тестов, во время которых была разработан образ марки, соответствующий потребностям молодежной аудитории в образе, вызывающем восхищение и умиление и отражающем их потребности.

Первоначальный образ «крутой» марки, созданный агентством, был классически сложным, этакий высокомерный медведь во фраке, но затем к окончательной стадии Джордж превратился в стильного, франтоватого медведя, одетого в модную уличную одежду, являющегося лидером молодежной группы. Модно одетый, экстраверт, остроумный, с которым весело проводить время, немного бесшабашный, Джордж отображал чаяния молодых потребителей пива. Он стал не только брендом, но и как бы потребителем, и благодаря этой двойственной роли позволил «Хофмайстеру» определить те ценности, которые потребители сами ожидали от рекламы.

Результаты: эффект от продаж

Год, следующий за выведением новой марки на рынок, был рекордным для легкого пива: жаркое лето 1983 г. способствовало повышению объема продаж в пабах на 9%. За этот период продажи пива «Хофмайстер» в пабах выросли на 25% (см. рис. 4).

Индексированный
объем продаж
(1997=100)

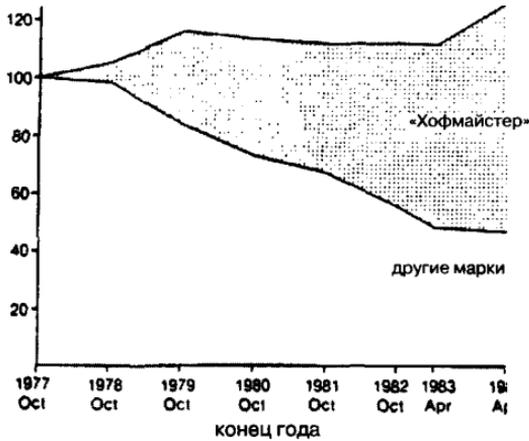


Рис. 4. Продажи компании Courage легкого пива в пабах

Источник: Courage



Рис. 1.

Медведь: «Жизнь в Баварских лесах мне наскучила. Большим событием были мы и Ронни».

Кролик наблюдает за тем, как падает лист.

Кролик (взволнованно): «Листик, листик!»

Медведь: «Привет...»



Рис. 2.

Медведь: «Затем однажды я обнаружил легкое пиво марки «Хофмайстер» с фотографией моего дедушки на ней. У него был такой классный настриг шерсти, что я решил оставить лес».



Рис. 3.

«...и я нашел компанию»



Рис. 4.

«я обнаружил бочковое пиво «Хофмайстер» (вдруг я почувствовал, что шарик загоняет шарик в лузу, но более ярким ощущением было бочковое...»)»

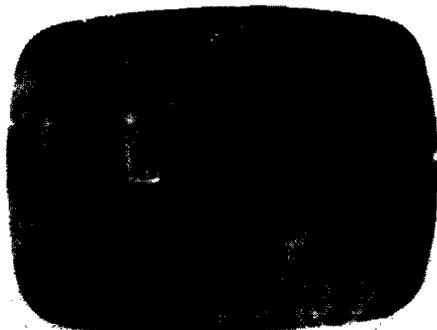


Рис. 5.

Мораль такова: если ты хочешь поэзии, стой и смотри.



Рис. 6.

Но если ты хочешь большую порцию легкого пива – следуй за медведем!



Рис. 7.

Медведь: «Итак, охлажденное пиво «Хофмайстер» скользит вниз по горлу, как мечта»



Рис. 8.

«Когда эта девчонка подходит ко мне и спрашивает, чем я занимаюсь»...



Рис. 9.

«Я говорю ей, что я фармацевт, чего она никак не ожидала от медведя»



Рис. 10.

«...и я могу прочесть ее рецепт, когда угодно»



Рис. 11.

«Иногда я думаю, что медицину неправильно понимают. Я выпиваю «Хофмайстер» два раза на ночь, вот так-то»



Рис. 12.

«Хофмайстер». За большой порцией следуй за медведем.

Подобный быстрый рост был вызван не более широкой доступностью бренда в продаже: доставка в пабы возросла только на 1,5%. Таким образом, процент продаж вырос на 13% больше, чем сам рынок. Более того, рост бренда дал прирост к общему объему продаж легкого пива, а не служил его заменителем, как бывало раньше. Таким образом, доля компании на рынке легкого пива, продаваемого в пабах, выросла после двухлетнего постоянного снижения, в то время как доля обычного пива оставалась неизменной (см. рис. 5). Доля рынка бренда «Хофмайстер» в пределах стандартного

Доля рынка розничной торговли, проиндексированная к 1977 г.

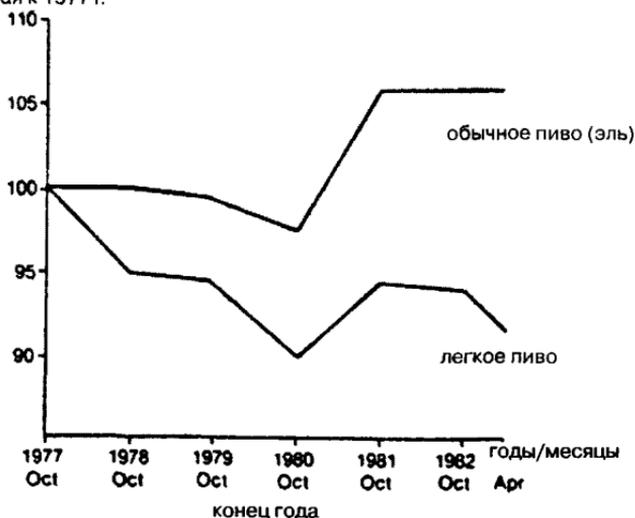


Рис. 5. Доля основных видов пива в розничной торговле компании Courage

Источник: BSM Courage

рынка легкого пива, продаваемого в пабах, впечатляла: она, увеличившись на 1,24%, стоила не менее 10 млн фунтов на таком крупном рынке.

Компания проанализировала некоторые возможные причины, явившиеся результатом улучшения ее деятельности:

1. **Товар:** в течение всего периода не было произведено никаких изменений в спецификации товара.

2. **Цена:** цена на продукт действительно выросла по отношению к конкурентам в течение этого периода.

3. **Распределение:** как отмечалось выше, распределение и доставка продукта в пабы выросли не более чем на 1,5%.

4. **Продвижение:** в продвижении по схеме ВТЛ не произошло никаких изменений, несмотря на то, что за это время были созданы новые материалы по продвижению и проведены новые кампании по продвижению. Это было сделано в дополнение к рекламной кампании. Действительно, энтузиазм, возникший во время проведения рекламной кампании, привел к повышенному спросу на брендированные футболки с

изображением «Медведя Джорджа», который опередил все подобные предложения.

5. *Представление*: пивная бочка и оборудование для налива пива остались без изменений.

6. *Пабы*: в инвестиционной политике не произошло никаких изменений.

Причины роста продаж выходят за рамки этой плоскости. Самое сильное доказательство, касающееся причины подобного увеличения, было получено в результате анализа местности, где отмечалось повышение объема продаж. Анализ продемонстрировал связь с рекламной кампанией. В тех пабах, в которых в течение 1982 г. и 1983 г. не отмечалось повышение объема продаж легкого пива, *объем продаж марки «Хофмайстер» вырос практически вдвое не только на территориях, где проводилась рекламная кампания, но также и там, где она не проводилась (табл. 2).*

Таблица 2

Продажи бренда «Хофмайстер» в неизменном формате*

		1982 г.	1983 г.
Территории, на которых проходила рекламная кампания	<i>«Хофмайстер»</i>	100	139
	<i>Рынок</i>	100	121
Территории, на которых не проходила рекламная кампания	<i>«Хофмайстер»</i>	100	120
	<i>Рынок</i>	100	121

* В пабах, где доля предложения сортов легкого пива не изменилась.

Источник: Courage, BMS

Результаты: поведение потребителя

Подобный рост объема продаж марки «Хофмайстер» может быть объяснен значительными изменениями в покупательском поведении, относящимся к данному бренду. Через год после запуска новой рекламной кампании зарегистрированное количество пробных покупок возросло на 13% в местности, где проводилась рекламная кампания. На территориях, где рекламная кампания не проводилась, роста не произошло

(см. табл. 3). Численность «теперешних» потребителей также возросла, согласно опросу, в то же время соотношение с теми из них, кто называл себя регулярными потребителями пива марки «Хофмайстер», также увеличилось, показывая новых приверженцев бренду. Таким образом, данные по поведению потребителей совместимы с отмечаемым ростом объема продаж на территориях, где проводилась рекламная кампания. Сейчас мы попытаемся объяснить связь между поведением потребителей и рекламой.

Таблица 3

**Пробные покупки и потребление пива
на территориях, где проводилась рекламная кампания**

	До (%)	После (%)
Пробная покупка	45	51
Пьют сейчас	17	21
Пьют регулярно	6	9
«Приверженность»	36%	43%

Приверженность = регулярное потребление: потребление в настоящее время.

Период: январь 1984 г. против 1983 г.

Источник: Millward-Brown

Результаты: отношение потребителя к марке

То, что проведенная рекламная кампания имела некоторое воздействие на улучшение положения с маркой «Хофмайстер», очевидно из количественных и качественных маркетинговых исследований. Новая рекламная кампания была хорошо организована (брендирована) и замечена аудиторией. Отклик на рекламу быстро рос в ответ на первые залповые показы рекламы, достигнув уровня, которые ранее не были достигнуты брендом (рис. 6).

Более того, уровень знания марки был выше, чем любой марки из «большой пятерки», несмотря на то, что затраты на рекламную кампанию были ниже, чем у конкурентов. Также отмечалось увеличение уровня осведомленности о марке в районах, где проводилась рекламная кампания, и этот уро-



Рис. 6. Отклик на рекламу марки «Хофмайстер»

Источник: Millward-Brown

вень достиг больших показателей, чем во время проведения рекламной кампании в 1982 г., так, что показатели «ценности» марки в глазах потребителей почти сравнялись с показателями конкурентов (см. табл. 4).

Таблица 4

Знание марки «Хофмайстер» на территориях, где проводилась рекламная кампания

	До	После
	Спонтанное знание/полное знание	
«Хофмайстер»	31/90	38/92
«Большая пятерка»	48/97	48/98

Период: январь-февраль 1984 г.

Источник: Millward-Brown

Компания искала связь между новым образом марки и явным увеличением объемом продаж, анализируя образ бренда, сложившийся у потребителя. Мы обнаружили эту связь в качественном исследовании, но не в количественных данных об образе марки.

Данные по качественным исследованиям

Данные базируются на проведенном в феврале 1984 г. качественном исследовании, которое показало, что реклама изменила восприятие бренда потребителями. Безликий бренд получил положительный, желаемый образ Медвежонка Джорджа — уверенного, популярного и вызывающего зависть:

«ему не придется пробовать»;

«он — классный»;

«он все может».

Тем не менее, потребители с готовностью отождествляли с Джорджем и медведя, и не-медведя:

«я не представляю его медвежонком»;

«он тот парень, которым мне хотелось бы быть».

Потребители пива с удовольствием пили его, потому что рассматривали его скорее как популярное и модное, чем как продукт с превосходными характеристиками. Действительно, восприятие продукта — почти всегда невысокое среди потребителей легкого пива — претерпело небольшие изменения. Рекламная кампания, безусловно, привнесла больше, чем простое знание продукта. Не-потребители марки «Хофмайстер», с другой стороны, теперь с неохотой критиковали бренд. Многие из них ссылались на него как на свой второй лучший бренд.

Данные по количественным исследованиям

Когда обратились к данным по количественным исследованиям, то были удивлены, так как обнаружилось, что не произошло никаких существенных сдвигов в восприятии марки потребителями.

При попытке объяснить эту аномалию, Боаз Массими Поллитт провел серию глубинных интервью среди потребителей легкого пива, которые ранее заполняли анкеты по мониторинговым исследованиям. Выяснилось, что образ марки и

использование продукта не могут быть разделены так, как это требовалось в анкете. Так, при ответе на структурированный вопрос большинство потребителей легкого пива не высказало мнения о марке пива, которую они не пробовали или не потребляют регулярно. Это наблюдение было сделано также и для продуктов других продуктовых категорий.

Постоянные потребители бренда «Хофмайстер» были удовлетворены им и высоко оценивали его. Тем не менее, из-за достаточного небольшого присутствия на рынке их голоса потонули в массе ответов не-потребителей, которые отказывались давать оценку бренду. Поэтому усредненные показатели были низкими и связаны с абсолютно низкой доступностью бренда на рынке. Не-потребители теперь были удовлетворены брендом, но все еще не желали хвалить его, в особенности по продуктовым параметрам, и сравнивать с более известными конкурентами, так как они были полностью уверены в том, что продукт не представлял собой ничего особенного.

Глубинные интервью подтвердили выводы по ранее проведенным качественным исследованиям относительно того, что новое обращение бренда «Хофмайстер» к аудитории основывалось на восприятии бренда потребителями как популярного модного легкого пива. Таким образом, связь между появившимся в результате проведенной рекламной кампании образом марки и увеличением объема продаж нашла свое подтверждение.

Краткое изложение и финансовая оценка

В течение года, последовавшего после проведения новой рекламной кампании, объем продаж марки пива «Хофмайстер» вырос более чем в два раза при относительно небольшом увеличении в распределении. Этот рост наблюдался в местах, где товар рекламировался. В других местах объем продаж просто вырос в соответствии с условиями рынка. Подобное улучшение положение бренда «Хофмайстер» практически сразу замедлило снижение доли рынка компании Courage. Не имея других показателей изменений, сложно не придти к выводу о том, что новая рекламная кампания была в первую

очередь ответственна за перемены в судьбе марки, а также за достижение поставленных маркетинговых целей.

При конкуренции, по мнению Института рекламных агентств, ожидается, что в ситуации, подобной той, что описана в данном кейсе, должен наблюдаться крупный возврат по инвестициям в рекламную кампанию. К сожалению, большинству рекламируемых марок не удастся достичь этого. В случае с брендом «Хофмайстер» «реальный» рост рынка не учитывался при увеличении объема продаж, так как не принимался во внимание тот факт, что бренд постоянно следовал практически за ростом рынка. Рост общей прибыли при увеличении роста объема продаж составил 1,9 млн фунтов, против 1,7 млн фунтов, затраченных на рекламную кампанию за тот же отчетный период.

Стоит напомнить, что рынок легкого пива, подобно многим рынкам, является одним из тех, на которых ожидаются большие затраты для *поддержания* доли рынка, и на котором рекламисты действуют постепенно для того, чтобы компенсировать свои первоначальные вложения в рекламу в последующие годы. Тем не менее, этой рекламной кампании удалось заметно увеличить прибыль по сравнению с затратами на рекламу только за первый год. Не рассматриваем здесь ни дополнительный эффект от рекламы бочкового пива в клубах, которые также помогли опередить рынок, ни значительное повышение розничных доходов в пабах, принадлежащих компании Courage в тот же период времени.

Надеемся, что смогли продемонстрировать кейс, взятый из реальной жизни, в котором реклама преуспела в достижении значительных результатов, выразившихся в увеличении объема продаж и существенном росте прибыли.

Выводы

Торговля в пабах, принадлежащих компаниям, относится к принудительным рынкам. Тем не менее, реклама может оказать значительное воздействие на объем продаж. Даже там, где совершение покупок покупателями может быть гарантировано, рекламе отведена своя роль. Уровень продаж зависит от покупательской приверженности к точке сбыта и

продукту, и ключом к этому является образ марки. При отсутствии других мотивов для рационального распознавания конкретной марки от другой реклама играет решающую роль в создании сильного образа марки.

Этот кейс предполагает, что возросшее покупательское доверие по отношению к бренду посредством создания сильного образа марки может приводить к росту объема продаж даже и на «принудительных рынках», более чем оправдывая финансовые вложения, которые были задействованы.

Вопросы

1. Какова роль рекламной кампании в формировании имиджа бренда «Хофмайстер»?
2. Какие проблемы имелись у бренда до проведения рекламной кампании?
3. Каковы цели рекламной кампании?
4. Охарактеризуйте целевую аудиторию, на которую направлена рекламная кампания.
5. Какие исследования были необходимы для проведения рекламной кампании?
6. Какова роль бренда в успехе компании?
7. Какие факторы учитывались при выборе средств рекламы?
8. Что такое рекламный бриф? Дайте его определение. Опишите особенности креативного рекламного брифа в приведенной рекламной кампании.
9. Оцените эффективность рекламной кампании бренда «Хофмайстер».

ЦИФРОВОЕ ТЕЛЕВИДЕНИЕ¹

Ожидается, что цифровое телевидение станет стандартной системой во всех домах Великобритании к 2008 г., хотя об этом мало кому известно за пределами отрасли. Большинство людей воспринимает цифровое телевидение как более качественную картинку, качественный звук и расширенный выбор каналов, хотя это далеко не все.

Цифровое телевидение потенциально интерактивно. Другими словами, пользователи смогут сами передавать информацию посредством кабеля на телестанции. Это открывает новые возможности для интерактивных игровых шоу, виртуальных социологических опросов, участия зрителей в изменении сценария программы — зрители смогут голосовать за счастливую концовку или пытаться определить, кто, по их мнению, является преступником в данной детективной истории, или даже непосредственно участвовать в шоу, высказывая свое мнение на экране.

Возможности электронной коммерции также очевидны. Зрители смогут совершать виртуальные покупки с экрана, им не придется заходить на веб-сайт или пользоваться телефоном. Они смогут делать ставки на телеаукционах, голосовать за модификацию продукции и даже комментировать рекламные ролики (главный плюс для исследователей).

В настоящее время существует три тесно связанных между собой модели интерактивной работы цифрового телевидения в будущем. Первая — это холостой режим, когда зритель может переключаться с обычных телепрограмм в интерактивный режим. Это, например, позволит пользователям переключаться на торговый сайт после просмотра рекламного объявления.

¹ Источник: Голубкова Е.Н. Интегрированные маркетинговые коммуникации. РЭА им. Г.В. Плеханова, 2007.

Второй режим — одновременный, в котором зритель сможет совместить несколько окон или же использовать окно «картинка в картинке», чтобы иметь возможность досмотреть шоу во время работы с интерактивной информацией.

Третий режим — режим паузы, во время которого программа полностью переносится на жесткий диск. Таким образом, зритель сможет остановить программу во время работы с интерактивной услугой и вернуться к просмотру программы позднее. Это позволит пользователям привести просмотр телепередач в полное соответствие со своими нуждами, записывать интересные программы и игнорировать незначительные. В этом преимущество системы перед существующими в настоящее время видеоманитофонами, которые предварительно приходится настраивать, — в режиме паузы загрузка происходит быстрее.

Конечно, как и в других случаях, здесь существует обратная сторона. Хотя данные системы и облегчат электронную коммерцию, они в то же время сделают менее эффективной традиционную телевизионную рекламу. Ведь люди будут игнорировать рекламные ролики или просто отменять их загрузку. В прошлом пришлось отказаться от видеосистем, способных отсекал рекламу, потому что они воспринимались как угроза коммерческому телевидению, так что новую систему может постичь подобная участь. Как бы там ни было, цифровое телевидение, скорее всего, примет эстафету у существующих стандартных систем и реализует поставленные перед ним задачи.

Вопросы

1. Как традиционная реклама может противостоять угрозе, исходящей от цифрового телевидения?
2. Каковы преимущества режима паузы перед одновременным режимом с точки зрения специалиста по маркетингу?
3. Почему зритель может предпочесть использование холостого режима просмотра использованию компьютера и подключению к сети?
4. Какое влияние интерактивное телевидение может оказать на торговлю?
5. Какие отрасли промышленности могут извлечь выгоду из новых условий, а какие могут проиграть?

МАРКЕТИНГОВЫЕ ИССЛЕДОВАНИЯ

«ЗОЛОТОЙ ОТЕЛЬ»: ОТ МАРКЕТИНГОВОЙ ИНФОРМАЦИИ К ДЕЙСТВИЮ¹

Львовский «Золотой отель» был построен 100 лет назад, еще при польском правлении. Отель, находившийся в частном владении, размещался в центре города, выделяясь своим величественным видом и роскошным фасадом. В советские времена отель был национализирован и из-за хронического отсутствия средств на ремонт потерял свой былой лоск. Запущенный и обветшалый, он еле дотянул до начала 90-х гг. Санитарное состояние отеля было чудовищным: номера буквально кишели тараканами, приводя в ужас туристов и бизнесменов.

«Золотой Отель» сегодня

В 1992 г. отель был приватизирован. Новые хозяева вернули ему прежнее название и былой вид. Помещения отеля были перестроены и модернизированы. Под толстым слоем штукатурки обнаружили оригинальные рисунки и росписи, отыскался и герб отеля, который был позолочен и водружен на старое место, отчего внешний вид «Золотого отеля» стал еще более привлекательным. Чтобы увеличить число номеров, новые владельцы надстроили еще один этаж, на котором появились современные комнаты, оснащенные всеми удобствами в евростиле. В отеле открыли бар и ресторан, переоборудованный из бывшей столовой, которая располагалась в примыкающем к отелю здании. Теперь проживающие имеют возможность питаться, не выходя из отеля. В коридорах и номерах появились ковры, мраморная лестница отполирована до блеска, а фитодизайнеры ежедневно создают оригинальные композиции из свежих цветов. Все это делает атмосферу отеля чрезвычайно уютной.

¹ Источник: Голубков Е.П. Основы маркетинга. М.: Финпресс, 2003.

В результате преобразований «Золотой отель» стал лучшим среди подобных львовских гостиниц. Старинное здание с изысканным декором, удобно расположенное в старой части средневекового города, привлекает множество туристов и гостей Львова.

Окна отеля выходят прямо на главную улицу города, поэтому гости находятся в центре всех событий, происходящих во Львове. Все основные культурные и административные учреждения, магазины и кафе также расположены рядом с отелем. Хорошее транспортное сообщение позволяет легко добраться до отеля из любого уголка города: с железнодорожного и автобусного вокзалов, из аэропорта и т. д.

Однако есть у отеля и некоторые недостатки, которые мешают ему стать четырехзвездочным, — это отсутствие подземной парковки и бассейна.

Потребители

Целевую группу «Золотого отеля» составляют иностранные туристы, бизнесмены и, с недавних пор, состоятельные украинцы.

Иностранные туристы

Большинство иностранных туристов — выходцы из Украины или их дети. Для этой категории туристов интерес представляет именно проживание в старом здании отеля — это вызывает у них ассоциации с Украиной былых времен, навеивает приятные воспоминания и облегчает боль ностальгии. Разве может дать такие ощущения современный отель в стиле модерн, каких множество в любом городе? Кроме того, «Золотой отель» находится как бы в центре самой истории — в старом городе с большим количеством исторических памятников.

Иностранные бизнесмены

Для них выгодным является месторасположение отеля в центре города, где сосредоточено большинство офисов и бизнес-учреждений. Это означает, что бизнесмены могут быстро добраться до нужного им офиса.

Таблица 1

Характеристика конкурентов «Золотого отеля»

Критерий сравнения	«Золотой отель»	«Днепр»	«Жорж»	Львов»	«Спутник»
1. Кол-во номеров	60	171	70	140	200
2. Люксы	8	7	3	5	9
3. Цены, дол.	170	186	120	80	128
4. Полулюксы	22	10	8	10	3
5. Цена, дол.	135	102	61	33	52
6. Первый класс	30	154	59	125	188
7. Цена, дол.	135	102	61	33	52
8. Удобства в номерах	Телефон, спутниковое ТВ, ванна, душ	Телефон, ТВ, душ	Телефон, ТВ, холодильник	Телефон, ТВ	Телефон, ТВ
9. Удобства в отеле	Ресторан, паркинг, бар	Ресторан, паркинг, бар	Ресторан, бар	Ресторан, бар, сауна, парикмахерская	Ресторан, бары, сауна, пицца, дискотека
10. Месторасположение	В центре	В центре возле парка	В центре	В центре возле оперного театра	Новостройки, далеко от центра
11. Примечание	Роскошный вид отеля	Тихое место	Нерегулярное водоснабжение	Нерегулярное водоснабжение	Нерегулярное водоснабжение

Состоятельные украинцы

Для них проживание в дорогом и шикарном «Золотом отеле» — дело престижа: всегда можно шегольнуть перед коллегами по бизнесу тем, во сколько обошлось проживание в отеле.

Всем этим группам потребителей свойственна одна общая черта — они готовы платить высокую цену за высокое качество. Кроме того, все они знакомы с уровнем гостиничных услуг на Западе, могут легко сравнить и с аналогичными услугами, которые предоставляет «Золотой отель», и дать свою оценку соотношению «цена — качество».

Вопросы

1. а) Какие источники вторичной информации может использовать «Золотой отель» для сбора информации о конкурентах? б) Какова эта информация? Какие возможные маркетинговые действия «Золотого отеля» может повлечь за собой анализ этой информации?

2. Используя информацию о конкурентах «Золотого Отеля», приведенную в таблице, определите: а) отличительные конкурентные преимущества «Золотого отеля»; б) способы использования этих преимуществ.

3. а) Какой тип вторичной информации может использовать «Золотой отель» для изучения нынешних и потенциальных клиентов? б) К каким маркетинговым действиям это может привести?

4. а) Какую анкету следует подготовить для сбора первичной информации о существующих клиентах? б) Какие вопросы могут быть включены в анкету? в) Какие действия может предпринять отель, получив ответы на каждый из вопросов анкеты?

5. а) Какую анкету должен подготовить «Золотой отель», чтобы собрать первичную информацию для выявления новых клиентов? б) Какие вопросы следует включить в анкету? Какие действия можно предпринять по каждому из этих вопросов?

*Автор кейса — Алла Георгиади, доцент
Львовского института менеджмента*

МАРКЕТИНГОВЫЕ ИССЛЕДОВАНИЯ КОМПАНИИ LA RUTH CHEMICAL¹

1. Определение потребности в проведении маркетинговых исследований

La Ruth Chemical является химической компанией средних размеров, штаб-квартира которой находится в г. Атланта, штат Джорджия. В начале 90-х гг. компания имела трудности с производством главного своего продукта – фреона. Это было обусловлено тем, что фреон разрушает озоновый слой, вследствие чего увеличилось регулирование производства данного продукта со стороны государства, в частности путем повышения налогов. Это должно было способствовать поиску альтернативных хладагентов. Очевидно, что La Ruth была заинтересована в получении информации относительно тех продуктов, которые могли заменить фреон на продуктовой линии компании.

2. Определение проблемы

Перед учеными La Ruth была поставлена задача по разработке альтернативного продукта. Компания в промышленных масштабах выпускала десиканты, предназначенные для осушения воздуха, который при этом охлаждался. Предполагалось, что компания может разработать десикант, который одновременно будет и охлаждать, и осушать воздух. Однако охлаждение на основе десиканта применялось только в больших промышленных установках, например, для поддержания в надлежащем состоянии воздуха в супермаркетах.

Возникло предположение, что может быть разработана подобная система охлаждения, применяемая в домашних кондиционерах.

¹ Источник: Голубков Е.П. Основы маркетинга. М.: Финпресс, 2003.

Перед руководством La Ruth возникла маркетинговая проблема определения: воспримет ли рынок новую маломасштабную технологию охлаждения воздуха на основе десиканта? Очевидно, что не имело смысла инвестировать крупные средства в разработку продукта, который не будет иметь спроса на рынке.

3. Определение целей исследования

Специалисты La Ruth считали, что исследовательские службы компании могут разработать домашние кондиционеры с охлаждением на основе десиканта. Был заключен договор с местной организацией, занимающейся исследованием рынка, на проведение рыночных исследований. Были заданы следующие цели данного исследования: 1) определить, существует ли рыночный спрос на данный продукт; 2) выявить ключевых игроков в отрасли кондиционеров США. Первая цель предполагала поиск ответа на вопрос: «Примет ли рынок новую технологию охлаждения?». Вторая цель была связана с разработкой маркетинговой программы La Ruth исходя из предположения, что рыночный спрос на данный продукт будет существовать. В этом случае следовало искать ответ на вопрос: «Какая компания-производитель кондиционеров может рассматриваться в качестве партнера La Ruth?»

4. Определение методов исследования

Из-за комплексной природы данной проблемы проводимые исследования носили многоплановый характер (табл. 1).

Таблица 1

Характеристика методов исследования

Вторичные данные	Определение емкости рынка и динамики изменения данного показателя; выявление разрабатываемых технологий в данной области и ключевых производителей кондиционеров
Разведочное исследование на основе фокус-групп	Сбор мнений по новым кондиционерам, а также предложений по улучшению данной технологии, осуществленный среди производителей кондиционеров
Опрос владельцев домов	Определение реакции домовладельцев на новую технологию, включая выявление степени готовности и противодействия ее принять

Существовала необходимость в проведении разведочного исследования с целью дальнейшего уточнения проблемы и выявления различных аспектов рыночного спроса, если обнаружится, что он существует. Вследствие того, что La Ruth имел малый опыт в маркетинге кондиционеров, существовала реальная необходимость в проведении дескриптивного исследования. Разведочное исследование протекало в двух главных направлениях. Первоначально было определено отношение отрасли кондиционеров к проблеме фреона. Затем надо было определить отношение предприятий данной отрасли к перспективам использования новой технологии охлаждения. Дескриптивное исследование было осуществлено как путем использования фокус-группы, так и опроса домовладельцев.

5. Определение типа информации и источников ее получения

Вторичные данные нужны для анализа тенденций в отрасли кондиционеров. Могут быть использованы публикации Департамента торговли США, а также различных торговых организаций («Воздушное кондиционирование», «Нагревательные и рефрижераторные системы» и др.), отраслевая статистика различного типа. В то же время видно, что необходима и первичная информация, указанная в табл. 1.

6. Определение методов сбора данных

Вторичная информация находится в отраслевых и правительственных документах, поэтому легко может быть получена в библиотеке или, скажем, в торговой палате. Может быть также использована компьютерная система поиска информации. Установщики воздушных кондиционеров были приглашены для участия в работе фокус-группы. Наконец, был проведен телефонный опрос владельцев домов.

Сбор вторичной информации заключался в копировании статей и таблиц. В состав фокус-группы входило 10–12 человек, работу с ними проводил профессиональный модератор. Работа группы была записана на видеопленку для последующего анализа. Название компании La Ruth никогда не

использовалось. Таким образом, это был скрытый неструктурированный сбор информации.

Опрос домовладельцев осуществлялся на основе формальных вопросников, которые предварительно были протестированы и скорректированы. И опять название компании La Ruth не упоминалось.

7. Разработка выборочного плана и определение объема выборки

Для формирования фокус-групп было выбрано пять главных мегаполисных регионов с жарким и влажным климатом. Было решено использовать по 12 человек в каждой фокус-группе. Опрос домовладельцев также был ограничен регионами с влажным жарким климатом. Размер подвыборок определялся случайным образом на основе номеров телефонов пропорционально численности населения каждого региона. Было решено принять размер общей выборки, равной 1000 домовладельцев, с ошибкой $\pm 3\%$. Данная ошибка сравнима с ошибками выборок для большинства национальных опросов общественного мнения.

8. Сбор данных

Вторичные данные были собраны в течение нескольких дней. Работа фокус-групп заняла больше времени. Работу этих групп осуществляли сотрудники отдела разработок десиканта компании La Ruth, которые рассказывали о системах кондиционирования воздуха на основе десикантов, иллюстрируя свои выступления путем показа слайдов и транспарантов. Телефонное обследование домовладельцев, которое заняло около двух недель, было проведено сотрудниками компании, специализирующейся в проведении полевых исследований.

9. Анализ данных и подготовка заключительного доклада

На достижение первой цели было направлено изучение отраслевой статистики. На рис. 1 приводятся данные, характеризующие динамику годовых продаж воздушных кондиционеров. Объем продаж увеличивался на 5% ежегодно. Ожидается, что этот показатель достигнет 5 млн кондиционеров в начале 2000-х гг.

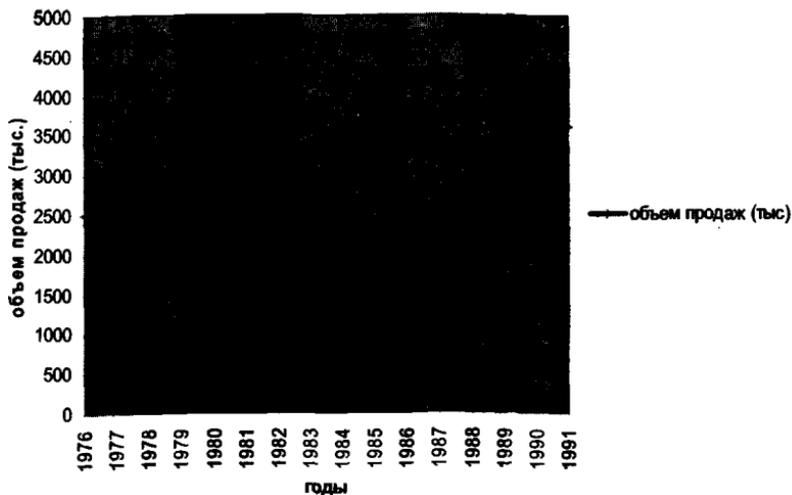


Рис. 1. Динамика годовых продаж воздушных кондиционеров (1976–1991)

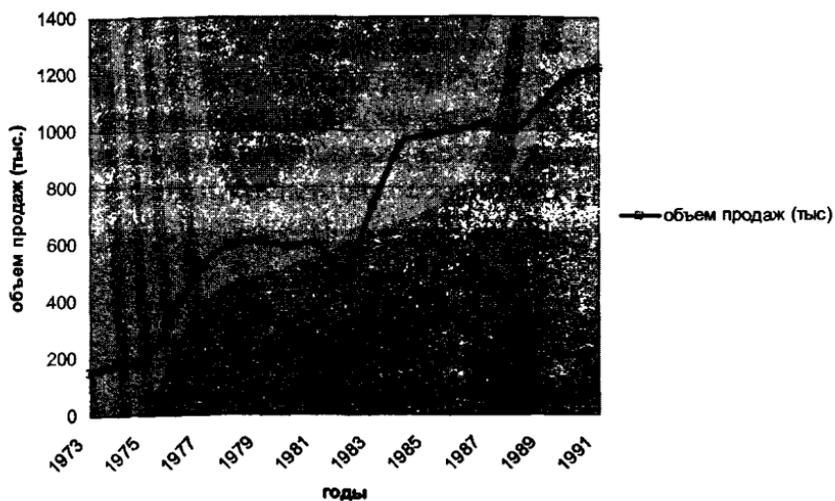


Рис. 2. Динамика годовых продаж тепловых насосов (1973–1990)

Объем продаж тепловых насосов — новинки, используемой с начала 1970 г., ежегодно увеличивался на 18% (рис. 2). Таким образом, рынок воздушных кондиционеров характеризовался прочными позициями, и исследования показали, что он положительно отнесся к новой технологии в области тепловых насосов.

Проведенное исследование также выявило рост объема применения домашних систем охлаждения воздуха по сравнению с системами охлаждения воздуха, используемыми различными организациями (промышленные системы) (рис. 3). Эта пропорция устойчиво увеличивалась, начиная с 1952 г.

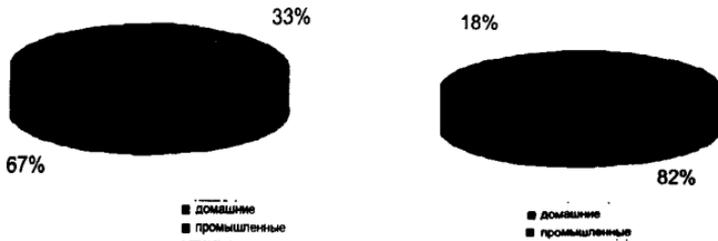


Рис. 3. Применение домашних и промышленных систем охлаждения воздуха

Не менее важной является тенденция увеличения потребности в замене старых систем охлаждения воздуха на новые (рис. 4).

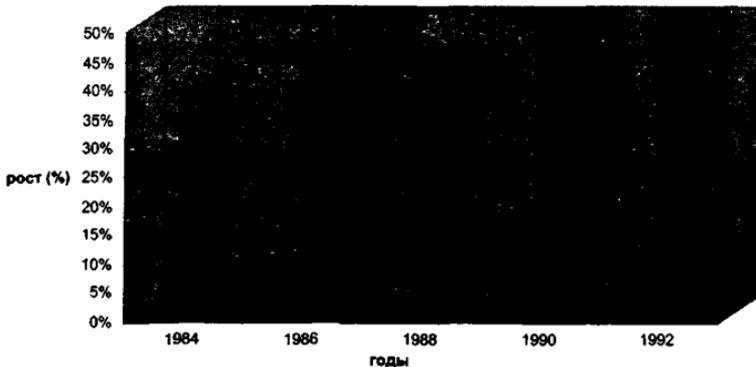


Рис. 4. Рост потребности в замене старых систем охлаждения воздуха

Вторую цель исследования возможностей рынка составляло изучение отрасли кондиционеров США. В результате проведенного исследования были идентифицированы все конкуренты с точки зрения их продуктовых линий, рыночной доли (рис. 5), склонности к проведению исследований и инновациям, были выявлены их ключевые сильные и слабые стороны. Эти результаты также позволили наметить партнеров для совместного бизнеса.

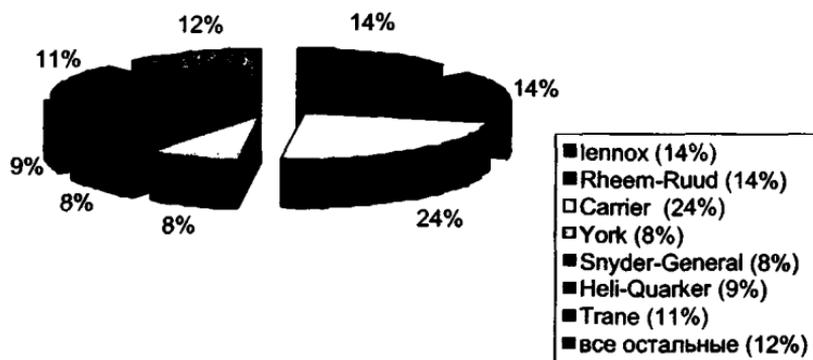


Рис. 5. Рыночные доли главных конкурентов

Концепция системы охлаждения на основе десиканта была описана домовладельцам. Считалось, что эта система совместима по размеру и цене с обычными кондиционерами. Табл. 2 характеризует определенные особенности систем охлаждения воздуха, которые являются особенно привлекательными для потенциальных покупателей.

Таблица 2

Главные преимущества систем охлаждения воздуха на основе десиканта

Не наносят ущерба природной окружающей среде
Управление уровнем влажности
Высокое качества воздуха в помещении
Экономия за счет использования газовых источников энергии
Большая эффективность
Более просты в эксплуатации

На основе проведенных исследований руководство La Ruth пришло к выводу, что необходимо будет иметь сильную систему товародвижения, эффективную организацию сервиса, следует также добиваться признания товарной марки. La Ruth ничем не располагала из числа перечисленного, однако имела сильные позиции в области производства химической продукции и технологии десиканта. Было решено сконцентрировать свои усилия на разработке эффективной малогабаритной установки по охлаждению воздуха на основе десиканта. Были проведены успешные испытания прототипа, что дало основание вступить в переговоры с рядом компаний-производителей кондиционеров, которые выразили согласие направить усилия на создание кондиционерной установки. Кроме того, эти компании обладали системами товародвижения и сервисного обслуживания, а также другими маркетинговыми программами, необходимыми для успешного выхода на рынок. Начало крупномасштабных производства и выхода на рынок было запланировано на 1996 г.

Видно, что результаты данного маркетингового исследования помогли руководству компании принять решения по ряду ключевых вопросов.

Вопросы

1. Оцените в целом выбранную логику проведения маркетингового исследования.
2. Охарактеризуйте выбранные методы маркетинговых исследований. Является ли выбор достаточно полным?
3. Насколько эффективно использовался метод фокус-группы?
4. Прокомментируйте решения руководства компании по ключевым вопросам своего дальнейшего развития. Что дополнительно в области маркетинга ему можно было бы порекомендовать?

ПЛАНИРОВАНИЕ МАРКЕТИНГОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

АВИАКОМПАНИЯ «НАРОДНЫЙ ЭКСПРЕСС»¹

«Сейчас мы – самая большая авиакомпания с точки зрения частоты отправок из аэропортов Нью-Йорка. Мы перевозим почти 3 млн пассажиров и сохраняем пассажирам более одной четверти миллиарда долларов (не считая тех сбережений, которые получаются от уменьшения оплаты за билеты от компаний, конкурирующих с нами). Мы ожидаем получить 3 млн дол. прибыли в этом году. У нас концепция бизнеса, которая работает и является уникальной. Но без ориентиров роста люди не имеют стимулов к развитию. Мы начали замедляться, становиться сонными. Поэтому мы решили установить новые ориентиры роста. Вместо получения от 4-х до 6-ти самолетов, как это планировалось в течение этого года, сейчас мы думаем о 12-ти или более самолетах в год в течение нескольких ближайших лет.» Этим заявлением Дон Барр – основатель и президент и авиакомпании «Народный экспресс» (НЭ) – завершил деловую часть финансового собрания акционеров и менеджеров в III квартале 1982 г.

Компания НЭ была создана в апреле 1980 г., а в июле обратилась в Комиссию по гражданской авиации за разрешением создать новую авиалинию на восточном побережье Соединенных Штатов, обеспечивающую сервис с низким уровнем затрат.

В обращении к Комиссии для сертификации общественной необходимости в деятельности компании и удобства ее работы

¹ Источник: Harvard Business School – деловые ситуации, используемые в учебных программах.

для пассажиров, отмечались следующие основные черты ее будущей деятельности:

- обеспечение широкого выбора вариантов рейсов с высокой частотой обслуживания;
- поддержка низкого уровня затрат на основе эффективного использования всех активов компании;
- снижение цен на услуги на базе роста производительности;
- концентрация на нескольких рынках восточного побережья США, отличающихся высоким уровнем спроса на авиаперевозки для получения преимуществ от гибкой ценовой политики;
- концентрация операций в густонаселенном районе Нью-Йорка – Нью-Арка с обслуживанием в неперегруженном, но легкодоступном международном аэропорте Нью-Арка.

Комиссия по гражданской авиации была удовлетворена этими положениями концепции и через три месяца подтвердила целесообразность создания компании. 24 октября 1980 г. НЭ получила разрешение на обслуживание авиапассажиров между Нью-Йорком – Нью-Джерси и двадцатью семью важнейшими городами на восточном побережье США.

Управляющие новой компании работали день и ночь в течение шести месяцев для осуществления своих планов и идей. Они добывали деньги, снимали терминалы, покупали самолеты, нанимали, тренировали персонал, определяли рейсы и расписания и готовили инструкции, соответствующие стандартам Комиссии. Сертификат действующей компании был выдан НЭ 24 апреля 1981 г.

Начало деятельности

Деятельность компании началась 30 апреля 1981 г. с тремя самолетами, летающими между Нью-Арком и городами Буффало, Нью-Йорк, Колумбус, Огайо и Норфолк (Виржиния). К 1982 г. в авиакомпании работали примерно 1200 служащих, компания владела 17 самолетами и перевозила примерно 2 млн пассажиров между 13 городами. Благодаря эффективному управлению НЭ росла быстрее, чем любая другая авиакомпания, и стала лидером в бизнесе. К июню 1982 г., когда

другие авиалинии вследствие усиления конкуренции терпели убытки, НЭ начала приносить прибыль.

Весной 1982 г. в НЭ решили преобразовать инфраструктуру, нанять дополнительно 200 служащих, модифицировать и применить более совершенную систему управления и телекоммуникации, для внедрения которой на начальном этапе не было времени. К осени 1982 г. еще три самолета готовы были прибыть для начала эксплуатации и еще три города были включены в расписание полетов НЭ.

Предыстория

Дональд Барр был президентом «Техасских международных авиалиний» перед тем, как основал вместе с группой своих коллег НЭ. Этот бизнес был для Барра своего рода «хобби», его любовь к самолетам началась еще в детстве, он начал летать, обучаясь в колледже, где, будучи президентом Стэнфордского летного клуба, учился летному делу бесплатно. После получения степени магистра делового администрирования в Гарвардской школе бизнеса в 1965 г. он работал в Национальной авиационной комиссии (НАК), специализируясь в области инвестиций на развитие системы гражданской авиации, тем самым комбинируя свой интерес к авиации с финансовой специализацией. В 1971 г. он был избран президентом НАК. Работая в НАК, Барр начал операции с капиталами, приведшими к организации нескольких компаний.

Через 18 месяцев он решил, что хочет заняться практическим авиабизнесом. Он покинул Уолл-стрит и начал работу в авиакомпании «Техасские международные авиалинии» (ТМА) в качестве директора и председателя исполнительного комитета компании. В июне 1973 г. он стал исполнительным вице-президентом и в 1976 г. исполнял обязанности главного управляющего. Между 1973 г. и 1977 г. ТМА перешла от положения, близкого к банкротству, к прибыльному бизнесу. Барр, по общему мнению, должен был управлять всей компанией. В июне 1979 г. он стал президентом ТМА, а через шесть месяцев подал в отставку.

В поисках новых возможностей он рассмотрел и создание новой авиакомпании. Через день после его отставки из ТМА ее вице-президент по планированию и маркетингу Джеральд

Гитнер и его главный исполнительный секретарь Мэйроуз Досей подали в отставку для того, чтобы присоединиться к новой авиакомпании НЭ.

К осени 1980 г. пятнадцать из высших управляющих ТМА и несколько наиболее опытных руководителей высшего ранга из этой компании образовали инициативную группу НЭ и начали свою деятельность. Некоторые переходили на новую работу, даже не интересуясь, где компания будет базироваться, сможет ли она покупать самолеты или какой работой лично они будут заниматься. Несмотря на персональный и финансовый риски, возможность создать авиакомпанию во главе с человеком, которого они любили и уважали, была слишком привлекательной для них. Это было своего рода приключение, шанс. Барр в свои 39 лет был самым старшим в этой группе. Даже если бы затем НЭ провалилась, они полагали, что смогут собраться вновь и начать все снова.

Хэл Паретти — бывший юрисконсульт ТМА и ответственный за связь с правительством, ставший пятым в руководстве НЭ, вспоминал: «Мы не говорили о моей работе или какая зарплата у меня будет. Более важным было то, что мы были друзьями, начали бизнес новой авиакомпании, а Барр — один из людей, которые нам нравятся, и мы были готовы руководствоваться его интересами».

Боб Макадуу, управляющий финансами НЭ, был в ТМА ответственным за качество операций. Для него, например, переход в НЭ был легким решением, несмотря на хорошие возможности в ТМА, так как в НЭ, на его взгляд, можно было создать гораздо более эффективно действующую систему.

Хорн Дьюбоуз, бывшая управляющей кадровой службой в ТМА, спустя год после начала работы в НЭ говорила: «Когда Барр позвонил мне для того, чтобы предложить работу в НЭ, он сказал, что мы будем работать, используя все свои возможности, как специалисты в различных областях. Мне нужно было изучить производственный процесс в авиакомпании, работу с акциями на рынке — я ранее никогда не знала, что такое работа с акциями, никогда ими не владела. Как я могла иметь такой опыт в 28 лет?». Она решила перейти в НЭ, даже несмотря на то, что ее муж отказался переехать с ней в Нью-Йорк.

Финансовая деятельность и покупка самолетов

Для финансирования своей затеи Барр вложил 355 000 дол., Гитнер — 175 000 дол. и другие управляющие — от 20 000 до 50 000 дол. каждый. Барр получил также страховку на его проект в размере 200 000 дол. от FNCB — финансовой корпорации. Далее инвестиционная компания «Хэмберт Квист» согласилась помочь увеличить стартовый капитал. На Вильяма Хэмберта произвело впечатление обоснование, сделанное Барром и группой его соратников. Хэмберт согласился с предложением Барра сделать НЭ акционерной компанией (прочие авиакомпания не делали этого до тех пор, пока не умножили начальный капитал).

Как только Комиссия по гражданской авиации в октябре 1980 г. утвердила авиакомпанию НЭ, все восемь членов руководства компании начали свою деятельность по разработке направлений общей программы и доведения идей до потенциальных вкладчиков по всей стране. Им удалось продать примерно на 24 млн акций — 3 млн акций по цене 8,50 дол. за акцию.

Официальный план, представленный в Комиссию по гражданской авиации, предусматривал увеличение начального капитала до 4–5 млн дол., покупку или аренду от одного до трех самолетов и найм двухсот человек в течение первого года. По словам Хэпа Паретти, «мы думали, что начнем с аренды трех маленьких ДС-9 и будем их использовать несколько лет до тех пор, пока не получим достаточно средств для покупки собственного самолета». Согласно Барру, однако, этот план отражал очень осторожный подход Гитнера, не предполагавшего, что инвесторы будут столь щедрыми с самого начала деятельности компании. Даже после получения дополнительных по сравнению с первоначальными планами денег Гитнер считал, что им нужно купить максимум 11 самолетов, но идеи Барра были гораздо более глобальными. С самого начала он хотел начать деятельность с большего числа самолетов, быстро обеспечить новой компании место на рынке и компенсацию управленческих расходов компании.

С деньгами на руках им удалось выгодно купить у «Люфтганзы» семнадцать «боингов-737», полностью переоборудованных и перекрашенных в соответствии с требованиями НЭ.

Мотивация сотрудников компании и философия НЭ

Для Барра очень важной была убежденность, что люди в основном хороши и достойны доверия, что их надо хорошо организовать и нужным образом обучить, и они будут творческими и продуктивными работниками: «Я полагаю, что важнейшей моей заботой при образовании новой компании было обеспечить людям возможность работать вместе. Это было одной из причин, почему компания НЭ именно так называлась. Компания основана на доверии к людям и соответствии интересам людей, и это движущая сила для нашей компании. В большинстве других организаций считают, что люди плохи, и их работу надо контролировать. В НЭ людям доверяют до тех пор, пока они не покажут, что они определенно доверия не достойны».

С этих позиций НЭ была для Барра и его соратников шансом продемонстрировать лучший метод управления, который может быть использован в любом виде бизнеса.

Барр решительно опроверг предположение о том, что он слишком мягок и оптимистичен: «Я не душка и не доброхот, я не рассматриваю себя в качестве социального исследователя, священника или добродея. Я себя чувствую жестким бизнесменом, цель которого — обеспечить людей товарами и услугами и получить при этом прибыль для себя». Барр также хотел, чтобы «НЭ служила ролевой моделью для других организаций и показала другим, как надо делать бизнес наилучшим образом. Эффективный бизнес — не только работа, но и образ жизни».

До начала операций Барр и его соратники провели много времени, обсуждая идеи о «правильном» способе организации работы компании. Они даже воспользовались услугами консультантов для того, чтобы обеспечить более эффективную совместную работу как группы управленцев, и определили принципы деятельности НЭ. Через определенное время эти принципы были сформулированы в виде шести пунктов, на которые полагались все службы НЭ в своей последующей деятельности, начиная с декабря 1981 г.: 1) работа, обеспечивающая рост объема услуг; 2) наилучшая система воздушных перевозок; 3) наилучшее качество управления; 4) ролевая модель для других авиакомпаний и бизнеса; 5) простота; 6) максимизация прибыли.

Реализация концепции НЭ

Концепция деятельности компании была конкретизирована в трех стратегических направлениях: **маркетинг, управление затратами и управление кадрами**. Согласно управленческим консультантам НЭ, базовой теорией для ее деятельности было следование практической целесообразности — управляющие отслеживали производство, определяли, каких ключевых людей можно поставить для выполнения определенных действий, и обеспечивали наиболее естественный процесс их перемещения. К 1982 г. совокупность этих стратегических направлений образовала концепцию компании.

Стратегия маркетинга

Основой первоначальной маркетинговой стратегии НЭ была мысль, что авиаперевозки — это продукт, у которого в настоящее время для потребителей нет определенной товарной марки. В НЭ разработали версию этого продукта как необходимого, наиболее быстрого, осмысленного путешествия. Билет НЭ обеспечивал пассажира местом на безопасном самолете на период полета между двумя аэропортами. Маркетинговая стратегия при этом заключалась в том, чтобы обеспечить пассажиро-место при очень низкой цене на билеты и наибольшим числом рейсов на наиболее напряженных и плохо обслуживаемых маршрутах. Отсюда и тактика описанная ниже.

Низкие цены на билеты, ниже обычных. Например, от Нью-Арка до Питтсбурга в 1982 г. билет НЭ стоил 19 дол. в сравнении, например, с USAir — 123 дол. В основном, цена на билет НЭ была меньшей на 40–55% цен конкурентов и на 65–75% ниже цен конкурентов вне времени «пик» (после 6 часов вечера и в субботу–воскресенье).

Было выявлено два ключевых рыночных сегмента: новые пассажиры (которых необходимо привлечь с других транспортных средств) и постоянные клиенты авиакомпаний, пользующиеся услугами данной и конкурирующих компаний (их необходимо сохранить или переориентировать). Новые пассажиры особенно чувствительны к уровню цен. Оценка рынка показывает, что при оплате 0,09 дол. за пассажиро-милю по-

тенциальный рынок составит 135 млрд пассажиро-миль в год. При уровне оплаты за полет 0,16 дол. (действующий уровень компаний-конкурентов) это число потенциальных пассажиров составляет 95 млрд. Эластичность спроса к цене примерно 0,6 для нового рынка и 0,3 для существующего рынка. Оба рынка растут примерно со скоростью 4% в год.

Удобное расписание полетов. Для любого маршрута НЭ старалась обеспечить наиболее частые полеты. С низкими ценами и частыми полетами НЭ могла расширить свой рыночный сегмент за рамки обычных авиалиний, включая пассажиров, которые обычно использовали другие транспортные средства. В своих усилиях расширить размер рынка авиапутешествий реклама НЭ оповестила об открытии обслуживания между городами, где обычно сообщение обеспечивалось с помощью автобусов или автомашин.

Региональная идентификация. НЭ сформировала для себя имидж компании, являющейся главной авиакомпанией, обеспечивающей авиасервисом восточные штаты. Большие действующие авиакомпании могли легко пережить войну цен и успешно конкурировать с новой авиакомпанией в любом городе, но им приходилось много терять и испытывать сильное ценовое давление при наступлении НЭ по всему фронту.

Обслуживание «умных» авиапассажиров. Имея в виду определение своего продукта, НЭ рекламировала предоставляемые ей услуги как путешествие не для любителей экзотики или развлечений, а для умных, бережливых и деловых путешественников. Реклама рассказывала словами пассажиров, как хорошо и эффективно работает НЭ. В отличие от других авиакомпаний самолеты НЭ были оборудованы багажными отделениями для багажа пассажиров, который они брали с собой, что экономило время и деньги и снижало вероятность потенциальной утраты багажа.

Запоминающаяся атмосфера авиакомпании. Долгосрочная маркетинговая стратегия Барра заключалась в том, чтобы сделать путешествие наиболее запоминающимся. Целью была доставка пассажира к месту назначения с ощущением, что его очень хорошо обслужили. Это достигалось особым подбором людей по принципу «для НЭ отношение к пассажирам столь же важно, как высота полета».

Структура затрат

Структура затрат НЭ основывалась на критическом исследовании всех аспектов этого бизнеса. Согласно Бобу Макадуу, руководство НЭ исследовало каждую возможность сделать что-либо более просто и эффективно. Он мог назвать от 15 до 20 факторов, которые, по его мнению, были очень важными для снижения затрат: «Если отслеживать один или два ключевых фактора, то можно упустить существо дела». В качестве основных рассматривались следующие факторы.

Самолеты. Так как топливо было наибольшей составляющей текущих затрат авиакомпании, то НЭ выбирала, реконструировала и использовала самолеты, имея в виду их топливную эффективность. Двухмоторные «боинги 737–100» были выбраны как наиболее эффективные по этому критерию. За счет устранения 1-го класса и переоборудования салона удалось увеличить число мест с 90 до 118 на самолет. Передняя часть была переоборудована под багажное отделение, и интерьер самолета должен был убедить пассажира, что низкие цены на билеты не означают низкого качества обслуживания или снижения безопасности. Расписание НЭ позволяло наиболее полно использовать возможности самолета с точки зрения летного времени. Каждый самолет НЭ летал в день 10,36 часов в сравнении с 7,08 часов в день у конкурентов. Наконец, обслуживание самолетов проводилось штатом других компаний на контрактной основе, что было дешевле содержания собственной службы.

Низкие затраты на рабочую силу. Оплата труда – вторая важнейшая составляющая в структуре затрат. Несмотря на то, что зарплата в НЭ была на уровне, а в ряде случаев и выше, чем в других авиакомпаниях, затраты на оплату труда в НЭ были относительно невелики. Основой для снижения затрат было стремление доверить работу наиболее квалифицированным, интеллигентным, гибким людям, интенсивно работающим, что позволяло снизить потребность в кадрах. Компания рассчитывала, что каждый из ее работников будет трудиться интенсивно. Это обеспечивалось тщательным отбором работников и отслеживанием производственных процессов, тренировкой по выполняемым функциям и широким использованием

совмещения обязанностей в зависимости от того, что было необходимо компании в данный период. Любой свободный служащий НЭ, независимо от своего положения, например, в часы пик помогал пассажирам донести свой багаж, что существенно отличалось от практики других компаний.

Экспертиза проводимых работ и повышение качества решаемых проблем. В дополнение к поддержанию кадрового состава в минимальном объеме, но с высокой квалификацией, наряду с совмещением обязанностей и ротацией ожидалось дополнительные преимущества от анализа возможных направлений повышения качества и эффективности. Проблемы должны были своевременно распознаваться и решаться высокомотивированными людьми, каждый из которых нес бы ответственность за состояние компании, аналогичную ответственности управляющего.

Например, НЭ использовала интеллектуальный потенциал своих работников, а не внешних консультантов, для решения следующей проблемы. Многие из дальних рейсов НЭ были комбинациями из нескольких коротких полетов через Нью-Арк. Существующая система продажи билетов требовала отдельных билетов на каждый участок пути, приводя к повышению цен на билеты. Барр идентифицировал эту проблему, когда сам летел по такому маршруту (он обычно раз в месяц посещал какую-либо производственную единицу компании). Группа управляющих была послана в отель во Флориде на неделю для решения этой проблемы и вернулась со специальным билетным автоматом на микропроцессоре, обеспечивающим продажу авиабилета на борту самолета за 7 секунд (против обычных 20 секунд).

Размещение служб компании. Так же, как самолеты НЭ, рабочее пространство компании было строго функциональным. Главный терминал в Нью-Арке находился в старом северном терминальном здании, существенно более дешевом, чем другие здания этого аэропорта. Там не было билетных касс, так как все билеты НЭ продавались либо трансагентствами, либо специальными агентами на борту самолета. Штаб-квартира компании, размещаемая над терминалом, не имела особенностей, характерных для крупной компании, — без роскошной обстановки, декорированная лишь рекламой и изображениями самолетов.

Резервирование билетов. Система резервирования была очень простой, быстрой и недорогой. У этой системы не было взаимосвязей с другими авиакомпаниями, билетов для перевозки багажа по сложному маршруту, не было помощи по резервированию гостиницы или машины, так как этот сервис предоставлялся специализированными службами. Таким образом, все операции по резервированию билетов могли быть быстро сделаны сотнями временных работников невысокой квалификации в различных городах, при использовании местных линий телекоммуникаций и простого оборудования.

Отсутствие бесплатных услуг. Оплата за все прочие услуги была выделены из оплаты за авиабилет. Все виды дополнительных услуг – перевозка багажа отдельно, переноска багажа и т.д. – обеспечивались НЭ, но должны были быть дополнительно оплачены.

Люди. Барр говорил своим управляющим, что достоинства людей компании добавляют ценность к предоставляемым услугам.

Оргструктура НЭ и политика компании

Оргструктура компании была минимально иерархическая, предусматривала ротацию и многофункциональность, работу в рабочих группах, мотивацию служащих как собственников компании, самоконтроль, взаимопомощь, льготы, очень выборочную политику найма, многоцелевое обучение и целенаправленное формирование рабочих групп.

Минимальная иерархия. В компании было только три уровня управления. На вершине находился главный менеджер и шесть исполнительных менеджеров, каждый из которых отвечал за несколько функциональных связей. Им подчинялись восемь генеральных менеджеров, обеспечивающих ежедневное управление деятельностью компании. Деятельность управленческого аппарата строилась на демократических началах, сотрудничестве и экономичности аппарата.

Кроме 15 высших управляющих компании, в НЭ были также управляющие полетами, обслуживанием самолетов, менеджеры пассажирского сервиса. Управляющие занимались выработкой направлений деятельности, мотивацией, обуче-

нием персонала и координацией работ, но не наблюдением и управлением в обычном смысле.

Собственность работников, пожизненное страхование. Каждый сотрудник из постоянного штата НЭ был владельцем акций, которому разрешалось покупать эти акции по льготной цене. Число акций, которые можно было купить, определялось уровнем зарплаты. Исполнительный руководитель Лори Дьюбоуз отмечал: «Мы увольняем сотрудника только, если это совершенно необходимо. Например, мы не терпим нечестности или игнорирования интересов компании, но мы не наказываем человека за его ошибки». В дополнение НЭ обеспечивала страховку и льготы, большие, чем в других компаниях.

Ротация и совмещение обязанностей. Никто не должен был выполнять одну и ту же работу все время. Ежемесячно проводилась ротация работников по функциям и подразделениям, включая управляющих. Это, по мнению Барра, создавало стимул и возможности для постоянного интереса к работе. Однако ротация создавала и дополнительные очевидные серьезные трудности.

Самоконтроль. Ожидалось, что служащие НЭ будут сами контролировать себя и свою работу вместе с участниками своей группы и смежными работниками. Согласно Джиму Миллеру — координатору по вопросам повышения квалификации: «Мы не хотим учить поведению, мы хотим научить, как выглядит конечный результат деятельности, и позволить каждому достичь его своим способом... Если желаемый результат не достигается, мы стараемся помочь служащему».

Каждый служащий определял шесть своих коллег, совместная работа с которыми могла быть полезной для совершенствования его профессиональной деятельности.

Рабочие группы. В НЭ организовали работников в группы по 3—4 человека (в противоположность большим группам с официальными руководителями). Управляющие также объединялись в группы и менялись функциями ежемесячно.

Управление и широкое сотрудничество. Работа менеджеров и высшего управленческого состава компании проводилась в группах, при высокой степени взаимопомощи, обмену ин-

формацией, творческом и активном подходе к выполнению не только своих обязанностей, но и со стремлением помочь в решении всех стоящих перед компанией проблем.

Высокое вознаграждение за высокие результаты работы. Заработная плата работников определялась категорией работ и варьировалась от 17 000 дол. до 48 000 дол. для высших управляющих. Конкурирующие компании обеспечивали при среднем значении зарплаты 17 600 дол. разницу в верхнем и нижнем пределах более чем в четыре раза. В то время как большинство компаний оплачивали 50% страховки для своих служащих, НЭ оплачивала всю страховку. Страховка жизни составляла 50 000 дол. для каждого работника. В соответствии с уровнем зарплаты между постоянными работниками, проработавшими более года, распределялась часть прибыли компании как ежеквартально, так и по окончании финансового года.

Наконец, для служащих НЭ разрешалась покупка акций в размере, соответствующем заработку, со скидкой от 25 до 40% их рыночной стоимости.

Тщательный отбор сотрудников. Для набора сотрудников в НЭ была создана специальная служба, задачей которой был поиск наиболее способных, высокомотивированных людей, как высококвалифицированных, так и стремящихся получить сколь угодно высокое место в процветающей компании. Широко использовался отбор по анкетам с последующим интервьюированием.

Процесс набора сотрудников. Непосредственно набор проводился после тестирования при высоком конкурсе. Так, для среднего управленческого персонала нанимали одного из ста кандидатов.

Обучение и групповая организация работ. Программы обучения в НЭ предусматривали для всех сотрудников повышение квалификации в течение пяти недель в году, по шесть дней каждую неделю. Программы были бесплатными для сотрудников компании. Специальная часть программы посвящалась организации групп, в которых служащим предстояло работать после прохождения цикла обучения.

Сквозные индикаторы состояния дел в компании

Был разработан целый ряд индикаторов, отражающих не только краткосрочные, но и долгосрочные цели компании.

Уровень маркетинга. Темпы роста потока пассажиров, пользующихся услугами НЭ по каждому из мест деятельности компании. В некоторых аэропортах рост составлял более 100% в год. Рост доходов в течение года по всей компании оценивался в 200 млн дол.

Составляющие затрат. Затраты на перевозки в компании были самыми низкими в отрасли и составляли 5,2 цента на пассажиро-милю (по сравнению с 9,4 цента в среднем по отрасли). Затраты топлива были ниже средних отраслевых на величину от 1/2 до 3/4 цента на пассажиро-милю.

Производительность. Производительность на один самолет превышала среднеотраслевую примерно на 50% и составляла 10,36 часов налета на одну машину по сравнению с 7,06 в среднем. Производительность труда составила 145% среднеотраслевой. Доход на единицу выплаченной зарплаты был вторым по отрасли после Southwest — наиболее успешной к этому времени компании в стране.

Оборотная сторона быстрого роста НЭ и ее стратегии

Реализация стратегии НЭ не обходилась без существенных издержек. По наблюдению Барра: «Мне приходится констатировать, что мы работаем лишь на 50% той эффективности, которую я ожидал от новой компании».

Главными трудностями в деятельности НЭ были следующие.

Хроническая недоукомплектованность кадрами. В связи с резким ростом компании, например, закупкой 17 самолетов, потребовалось большое число работников. Так, в ноябре 1982 г. к 800 постоянным управляющим было набрано дополнительно 400 временных для обеспечения операций компании, нанятых только на базе разговора по телефону. Новые работники не получили необходимого обучения, не работали в группах, не имели преимуществ постоянных работников компании. Кадровая служба компании работала 10–12 часов в день, но не справлялась со своими задачами.

Ротация кадров. Политика ротации кадров, являясь критическим фактором в системе мотивации НЭ, была внедрена только частично. Вначале планировалась ежемесячная ротация 50% состава экипажей самолетов, 25% линейных сотрудников наземных служб и 25% управляющих среднего звена. Однако из-за недостатка кадров многие люди были заморожены на своих местах, не имея ни продвижения, ни мотивации.

Прочие издержки кадровой политики. Ротация приводила к тому, что на многих местах в компании находились недостаточно опытные люди. Кроме того, обучение новой специальности требовало больших затрат времени от служащих компании, что происходило в ущерб их семейной и личной жизни. Так, из 15 высших управляющих компании трое развелись в течение полутора лет после начала деятельности НЭ.

Имелись признаки накопления стрессовых явлений у служащих НЭ, что сказывалось на их здоровье. Еще одна проблема была связана с малым числом уровней иерархии, так как служащие не получали видимого продвижения по служебной лестнице.

Новый климат компании. Если к концу 1982 г. служащие НЭ были в основном удовлетворены своей работой и мотивированы владением акций компании, то многие из управляющих среднего звена не были удовлетворены работой и мотивацией. Управляющие воздушными перевозками очень скептически относились к совмещению специальностей и ротации. Однако высшее руководство компании рассматривало эти проблемы как временные и разрешимые в ближайшем будущем.

Дьюбоуз считала, что «в долгосрочном аспекте все эти проблемы разрешимы, так как мы научились их распознавать и бороться с ними. Для компенсации краткосрочных эффектов необходима лишь реструктуризация компании при обязательном ее быстром росте».

Барр считал, что «несмотря на то, что многие говорят о необходимости приостановить столь быстрый рост компании, осмотреться, получить преимущества от высокого курса акций, а затем продолжить развитие, я уверен, что следует продолжить то, что мы начали». Барр полагал, что уменьшение энергии и ухудшение морального климата в компании

не были поводом для замедления, а наоборот – требовали резкого расширения операций. «Если нет больших целей, то люди останавливаются в своем развитии», – считал он. С его точки зрения, вопрос был не в скорости развития или затратах на такое развитие, но в сохранении для руководства компании чувства доверия к людям, способности выделения наиболее важных проблем деятельности компании и концентрации на решении этих проблем.

Таблица 1

Финансовый отчет о деятельности компании
(тыс. дол., кроме данных на одну акцию)

Доходы от операций	Шесть месяцев (до 31.12.1981)	Девять месяцев (до 30.06.1982)
Пассажиры	37,046	59,998
Багаж и проч.	1,337	2,302
Итого:	38,383	62,300
Затраты на операции:		
полеты	3,464	4,240
топливо и масло	16,410	22,238
наземное обслуживание флота	2,131	3,693
обслуживание пассажиров	1,785	2,676
обслуживание самолетов и маршрутов	7,833	10,097
маркетинг	8,076	7,569
административные	3,508	2,498
амортизация оборудования	3,898	3,087
прочая амортизация	479	434
Итого расходы:	45,584	56,532
баланс	-7,201	5,768
налоги	2,004	4,747
чистая прибыль	-9,205	1,021
на одну акцию		
чистая прибыль	-1,92	0,2
среднее число акций	4,805	5,046

Вопросы

1. Как в НЭ была определена роль маркетинга среди других функций управления?
2. Прокомментируйте принципы деятельности НЭ. Нашли ли в них отражение идеи маркетинга?
3. Оцените стратегию маркетинга НЭ.
4. Как стратегия быстрого проникновения на рынок нашла отражение в деятельности НЭ?
5. Рассмотрите маркетинговую деятельность НЭ с позиций структуры комплекса маркетинга (концепции 4Р).
6. Что является продуктом компании НЭ?
7. Выделите и опишите окружение продукта.
8. Имеют ли авиаперевозки торговую марку?
9. В чем заключается имидж компании НЭ, из каких составляющих он складывается?
10. Можно ли рассматривать переоборудование самолета как совершенствование продукта?
11. В каком направлении следует совершенствовать услуги компании НЭ?

Деловые ситуации 25**АНАЛИЗ СТРАТЕГИЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ КОМПАНИИ DHV-S¹**

Компания DHV-S, производитель вермишели быстрого приготовления «Роллтон», начала выходить за рамки привычной для себя продукции. В прошлом году она вывела на рынок снеки, в этом начала производство кофе и соусов. В следующие пять лет DHV-S намерена освоить еще пять категорий продуктов. Будущие конкуренты довольно скептически относятся к этим планам, уверяя, что большинство рынков FMCG давно поделены. Однако в DHV-S утверждают, что на любом рынке всегда найдется место для нового игрока.

DHV-S заработала свой капитал на вермишели: компания начала заниматься этим продуктом еще в 1998 г. Сегодня вермишель по-прежнему занимает в объеме производства DHV-S 50–60% (остальное приходится на смежные категории – супы, приправы, пюре и проч., которые также выпускаются под маркой «Роллтон»). Однако в конце лета 2004 г. компания решила мыслить «другими категориями», запустив на собственных мощностях линию по производству снеков под маркой BigBon. Запуск, правда, оказался неудачным: как утверждают в самой компании, прежде всего потому, что технология производства еще не была освоена. В итоге продажи снеков за прошлый год не соответствовали вложениям в рекламную кампанию.

По словам Александра Соколоверова, руководителя департамента маркетинга и рекламы торгового дома «Rolben», производство чипсов уже отработано, но к запуску других продуктов в компании решили подходить осторожнее. Например, производство кофе под маркой Rolben было отдано

¹ Источник: Секрет фирмы 16.05.2005. № 18 (105) (по материалам статьи «Всеядная вермишель»)

на аутсорсинг нескольким заводам в Сингапуре и Германии, а заказ на производство соусов «Роллтон» компания разместила на подмосковном заводе «Состра», выпускающем соусы под собственными торговыми марками «Папричи» и «Сэн Сой».

Как говорит А. Соколоверов, пока речь идет о пробных партиях. Но компания уже готовится к строительству третьего завода в Серпуховском районе (первые два, расположенные в том же районе, специализируются на вермишели, пюре, супах и приправах). Будущее производство планируется сделать многопрофильным: DHV-S собирается выпускать не только вермишель, но и новые продукты — кофе, чай и т. д.

Завоевывать новые для себя рынки DHV-S намерена с привычного для «Роллтона» низшего ценового сегмента. Но чтобы не размывать «зонтик», компания не будет использовать уже раскрученный бренд «Роллтон» для большинства новых продуктов — для них придумают другие названия, причем такие, которые будут одинаково читаться и на кириллице, и на латинице. Дело в том, что в перспективе компания рассчитывает выводить свои новые продукты на международный рынок. К примеру, продукция пол маркой Rollton уже продается в 18 странах, а в Румынии компания открыла свой офис. Впрочем, пророчат эксперты, у новых продуктов DHV-S будет более тернистый путь, чем у «Роллтона».

Компания DHV-S была основана в 1998 г. В этом же году в Серпухове был запущен ее первый завод, специализирующийся на вермишели быстрого приготовления. В 2001 г. был построен второй завод, где компания разместила производство пюре, бульонов и приправ, в 2004 г. к ним добавились снеки. В 2005 г. администрация Серпуховского района выделила DHV-S место для строительства третьего завода, за счет которого компания намерена расширить мощности по производству вермишели. Там также планируется запустить линии по выпуску новых продуктов. Оборот DHV-S не разглашается. По данным ACNielsen за 2004 г., самые сильные позиции компания удерживает на рынке вермишели (48%), рассыпчатого бульона (53%) и картофельного пюре (44%). Реализацией продукции DHV-S занимается торговый дом «Роллтон». Обе компании входят в международную группу FG Food.

Вермишелевый путь

Компания DHV-S выросла из представительства азиатской посреднической компании, которая специализировалась на экспорте российского оборудования во Вьетнам и другие страны третьего мира и на импорте иностранного оборудования в Россию. Как рассказал журналу «СФ» основатель компании, попросивший сохранить анонимность, после кризиса этот бизнес потерял актуальность: импортное оборудование перестало пользоваться спросом. Кроме того, было очевидно, что со временем экспорт российской техники тоже сойдет на нет. Но к 1998 г. у компании уже появился небольшой капитал, который было решено вложить в местное производство. Оставалось только выбрать, в какое.

Поскольку акционеры DHV-S были знакомы с азиатским рынком, где уже много лет шел рост потребления вермишели быстрого приготовления, они предположили, что подобный успех этого относительно нового для России продукта возможен и здесь. На руку была и послекризисная ситуация: падение уровня жизни открывало перспективы для недорогого продукта с низкой себестоимостью.

Несмотря на то что главные конкуренты компании (прежде всего Korea Yakult и «Лион Кинг») уже несколько лет работали на рынке, объемы их продаж в России, по оценке основателей DHV-S, были невелики, и новая компания могла претендовать на свою долю. Склонить на свою сторону и потребителей, и дистрибьюторов DHV-S смогла двумя способами.

Во-первых, компания сразу же стала производить вермишель с «русским вкусом», в то время как конкуренты еще не адаптировали азиатский продукт для России. Во-вторых, большую роль, по мнению Александра Соколоверова, сыграло то, что компания изначально, несмотря на невысокую маржу продукта, уделяла внимание качеству упаковки. При этом «Ролитон» продавался по той же цене, что и продукты конкурентов.

По данным AC Nielsen, DHV-S смогла занять 38% рынка вермишели быстрого приготовления. Тогда же компания открыла второй завод, на котором стала выпускать пюре, супы и приправы.

К моменту выхода этих продуктов, как уверяет А. Соколоверов, их рынки уже сформировались. Более того, в отличие от вермишели, с которой работали азиатские конкуренты или небольшие местные компании, на рынках пюре и супов доминировали транснациональные компании. «К примеру, в 2001 г. мы начали выпуск бульонов, но нам все говорили, что продукт обречен, — вспоминает А. Соколоверов. — Ведь в отличие от порционных кубиков «Магги» наша упаковка была рассчитана на 40 порций, то есть содержимое нужно было отмерять ложечкой, а потом пачку снова скреплять прищепкой. Это же неудобно! Но если сравнивать с 40 кубиками, наша пачка дешевле в десять раз». В прошлом году, по данным AC Nielsen, компания сумела занять около половины бульонного рынка.

А. Соколоверов уверен, что подобная стратегия вполне применима и для других рынков РМСО, которые находятся у компании под прицелом. Скажем, запуская в продажу первую партию кофе Rolben (пока DHV-S ограничивается порционным кофе «три в одном»), в компании остановились на цене примерно на 10–15% ниже стоимости Nescafe. «Соусы мы будем продавать по цене конкурентов. Мы готовы меньше зарабатывать: ведь это является своего рода платой за выход на рынок», — говорит А. Соколоверов. Впрочем, задача продвижения соусов заведомо облегчается тем, что компания намерена выпускать их под торговой маркой «Роллтон»; в отличие от кофе, чая или чипсов соусы подходят для этого бренда.

Продвигать новые линейки продуктов в DHV-S также планируют по старому сценарию: несколько месяцев будут идти пробные продажи, после повторных заказов дистрибьюторов DHV-S запустит рекламную кампанию продолжительностью два-три месяца, а потом примерно раз в год будет проходить поддерживающая кампания.

«Мы, конечно же, понимаем, что многое придется делать заново, — признается Соколоверов. — Но думаем, что кропотливая работа с дистрибьюторами и уже известное на рынке имя производителя помогут нам оказаться на полках. К примеру, после неуспешного для BigBon года мы все равно решили увеличить вложения в рекламу и стимулирование сбыта на местах продаж. Рано или поздно это повысит интерес к марке и дистрибьюторов, и потребителей».

Откуда уши растут

Эксперты считают, что DHV-S ничего не остается, как пытаться прощупывать другие рынки, поскольку рынок вермишели быстрого приготовления стагнирует. По прогнозам ИК «Финам», в 2005 г. он даже сократится на 2–3%, с 650 млн дол. до 630 млн дол. Причем, по мнению аналитиков компании, это произойдет как раз за счет низшего ценового сегмента, на который всегда ориентировалась DHV-S.

Возможно, это обстоятельство и вынудило еще несколько лет назад одного из ближайших конкурентов DHV-S компанию «Лион Кинг» решиться на производство непрофильных продуктов и выпустить пробные партии снеков и соусов под брендом «Лион Кинг». Но, как объяснили СФ представители компании, сейчас она отказалась от этой затеи и пошла по другому пути – увеличения маржи за счет продажи вермишели быстрого приготовления, рассчитанной на средний ценовой сегмент. Полтора года назад «Лион Кинг» начал запуск бизнес-ланчей под новым брендом «Кухня без границ».

В DHV-S тоже готовятся к выходу в среднюю ценовую категорию: вермишель под новым брендом должна появиться уже в этом году. Но и низший ценовой сегмент вермишели акционеры DHV-S пока не хотят упускать из виду, аргументируя это востребованностью продукта в регионах. Более того, сейчас в DHV-S вынашивают планы по строительству завода в Сибири, что позволит упростить логистику «Роллтон».

Посторонним вход воспрещен

Несмотря на самоуверенность менеджмента компании, эксперты полагают, что завоевать потребителя на большей части выбранных рынков компании будет непросто. Прежде всего, это касается рынка чая и кофе, на которых наблюдается огромная концентрация. По оценке Снежаны Равлюк, аналитика компании «Бизнес Аналитика», в прошлом году пять крупнейших производителей кофе занимали около 80% рынка.

«Что касается возможностей для других игроков, трудно ожидать, что в условиях обострения конкуренции они смогут в короткие сроки занять значительную долю рынка. Например, из тех, кто пытался закрепиться на рынке кофе,

самых заметных успехов смог добиться лишь торговый дом «Гранд». И то, после пятилетнего присутствия на рынке доля компании в сегменте растворимого кофе составляет менее 2%», — резюмирует она.

Почти идентичная ситуация на чайном рынке. По оценке директора по внешним связям компании «Май» Павла Исаева, пятерка лидеров этого рынка контролирует 70%. «С другой стороны, — допускает Исаев, — DHV-S как компания с вьетнамским капиталом могла бы поставлять вьетнамский чай. Это было бы рентабельно для DHV-S, поскольку развитие чайного экспорта Вьетнама пользуется господдержкой. Но проблема в том, что качество вьетнамского чая заметно уступает индийскому и цейлонскому, а для россиян качество чая имеет большое значение».

Несколько больше шансов, по мнению экспертов, у соусов «Роллтон». По словам директора по количественным исследованиям ТМЗ М1С Ольги Малинкиной, рынок соусов, если не считать кетчуп и майонез, — новый и быстро развивающийся. Он требует продвижения категории в целом, то есть воспитания потребителей на предмет совмещения различных соусов с блюдами. Кроме того, полагает сотрудник «Финама» Владислав Кочетков, на этом рынке почти свободен низший ценовой сегмент.

На это обстоятельство уже обратили внимание и традиционные производители кетчупов. По словам председателя совета директоров компании «Балтимор» Алексея Антипова, с 1 мая 2005 г. его компания начала репозиционировать бренд «Краснодарье» — из среднего сегмента его переводят в низший. При этом Антипов считает, что новому участнику рынка будет сложно конкурировать с известными производителями: «К примеру, мы располагаем самым крупным производством в Европе, а большие объемы закупок позволяют нам снизить стоимость сырья».

Напролом

Как философски рассуждает А. Соколоверов, и люди, и фирмы делятся на две категории: те, кто приспособливается, встраивается в сложившуюся ситуацию, и те, кто способен изменить среду. По его словам, компанию DHV-S интересу-

ют не свободные ниши, а объем выбранного рынка и федеральный охват. В DHV-S полагают, что кроме достаточных средств, позволяющих сопровождать выход новых продуктов федеральными рекламными кампаниями (эксперты считают, что для выхода на каждый рынок DHV-S придется тратить на рекламу от 3 до 5 млн дол. в год), у компании есть еще два ресурса, которые она может использовать.

Например, в отличие от лидеров рынков у нового игрока выше мотивация для получения «процентов долей», а также большая мобильность и свобода в принятии решений, поскольку он еще не обременен долей, которую нужно оборонять. К тому же, как объясняют акционеры компании, быстроменяющийся российский рынок разрушает все иллюзии относительно статус-кво. Пресловутая история с «Вимм-Билль-Данном», уступившим свои позиции на соковом рынке «Лебедянскому», иллюстрирует этот тезис весьма выразительно.

Помимо этого, уверены в DHV-S, российский потребитель отличается от потребителей сложившихся рынков. «Это своего рода подросток, который с готовностью пробует что-то новое. Марки со «столетним именем» вызывают здесь меньше пиетета, чем в других странах», — говорит А. Соколоверов. Впрочем, даже если планам DHV-S суждено исполниться, нет никаких гарантий, что компании удастся повторить вермишелевый успех «Роллтона», который просто сумел оказаться в нужное время в нужном месте и по нужной цене.

Вопросы

1. Выделите существующие и планируемые единицы бизнес-портфеля компании DHV-S и определите тип бизнес-портфеля. Результаты впишите в табл. 1.

Таблица 1

Существующий перечень элементов бизнес-портфеля и марок	Планируемый перечень элементов бизнес-портфеля и марок

2. Используя модель развития товара/рынка И. Ансоффа, классифицируйте, какие стратегии развития используются компанией DHV-S. Результаты оформите в виде матрицы табл. 2.

Таблица 2

	Тип товара	Тип товара
Тип рынка	Группа стратегий 1	Группа стратегий 2
Тип рынка	Группа стратегий 3	Группа стратегий 4

3. Сформулируйте набор ключевых факторов успеха для компании DHV-S на рынке кофе в настоящее время. Результаты внесите в таблицу в соответствии с классификацией КФУ по группам (табл. 3).

Таблица 3

Ключевые факторы успеха на рынке кофе
1. КФУ, зависящие от технологии
2. КФУ, относящиеся к производству
3. КФУ, относящиеся к реализации продукции
4. КФУ, относящиеся к маркетингу
5. КФУ, относящиеся к профессиональным навыкам
6. КФУ, связанные с организационными возможностями
Прочие КФУ

Деловая ситуация № 2**СТРАТЕГИЧЕСКИЕ РЕШЕНИЯ ЭКСПЕРИМЕНТАЛЬНО-
КОНСЕРВНОГО ЗАВОДА «ЛЕБЕДЯНСКИЙ»¹**

ЭКЗ «Лебедянский» выходит на IPO (Initial Public Offering) и в новый для себя молочный сегмент рынка. Завоеванное в прошлом году лидерство на соковом рынке поможет компании удачно разместиться на бирже, считают эксперты. Однако при реализации молочного проекта «Лебедянский» неизбежно столкнется с трудностями. Усилия, которые потратит предприятие на публичное размещение и выход в молочный сегмент, могут нивелировать достижения компании на соковом рынке.

«Лебедянский» — предприятие с достаточно четкой и последовательной стратегией. Компания никогда не давала повода заподозрить себя в каких-то необдуманных поступках», — удивляется в разговоре с «Секретом фирмы» представитель одной из крупнейших соковых компаний России в ответ на активно муссирующиеся на рынке разговоры о планах ЭКЗ развивать молочный сегмент. Между тем «молочные» планы «Лебедянского» зашли уже гораздо дальше одних разговоров.

«Интерес к молочному сегменту у нас действительно имеется. Мы серьезно изучаем его», — подтвердил «Секрету фирмы» источник в компании. Свидетельством серьезных намерений производителя можно считать и назначение летом прошлого года Дмитрия Ситникова, бывшего директора по маркетингу «Юнимилка», одного из крупнейших игроков на молочном рынке страны, на аналогичную должность в «Лебедянский». Для развития проекта, в котором у компании нет опыта, переманить на работу человека у крупного игрока молочного рынка более чем логично.

¹ Источник: Секрет фирмы. 07.03.2005. №9 (96) (по материалам статьи «Лебедянская» песня»).

Подробности нового проекта в «Лебедянском» раскрывать отказываются, ссылаясь на занятость в период подготовки к IPO. Однако аналитики уже заранее сомневаются в его целесообразности, а конкуренты потирают руки. Наконец-то у них появится шанс потеснить «Лебедянского» с места лидера сокового рынка, который он занимает с лета прошлого года. Сложности с реализацией молочного проекта, считают они, могут отвлечь ресурсы и внимание компании от основного направления – сокового.

Экспериментально-консервный завод «Лебедянский» был открыт в 1967 г. Сначала предприятие производило плодовоовощные консервы. К розливу соков на заводе приступили в конце 1980-х. Сегодня соковая продукция ЭКЗ «Лебедянский» представлена во всех ценовых сегментах: нижнем («Фруктовый сад»), среднем («Тонус») и премиум («Я»). Кроме того, предприятие выпускает сокосодержащие освежающие напитки «Фрустайл», а также детское питание и соки для детей «Фрутоняня». За 9 месяцев 2004 г. выручка компании составила 276,3 млн дол., из которых 93% было получено от продажи соков (7% пришлось на детское питание).

Основными акционерами «Лебедянского» являются экс-генеральный директор компании, ныне депутат Госдумы Николай Борцов (35% акций), его сын – председатель совета директоров компании Юрий Борцов (32%), заместитель гендиректора Ольга Белявцева (19,9%), член совета директоров Константин Волошин (10,1%).

Причины роста

Еще пару лет назад производитель соков и детского питания из города Лебедянь Липецкой области (там находятся производственные мощности «Лебедянского»), хоть и входил в четверку ведущих игроков рынка, однако имел отнюдь не блестящие показатели. «Когда я пришел в компанию в начале 2002 г., мы были по итогам 2001 г. на третьем месте на соковом рынке, – вспоминает директор по связям с общественностью компании Александр Костиков. – У нас было около 18% рынка, а у «Вимм-Билль-Данна», тогдашнего лидера отрасли, – 35,6%».

Спустя три года ситуация резко изменилась. По последним данным «Бизнес Аналитики», в 2004 г. на ВБД приходилось 25,4% рынка, в то время как на «Лебедянский» — 27,4%. На вопрос о том, каким образом «Лебедянскому» это удалось, в компании разводят руками. «Никакой Америки мы не открывали. Просто работали и делали все как нужно, достаточно грамотно и квалифицированно», — говорит Александр Костиков. В проспекте ценных бумаг, подготовленном к IPO, компания, объясняя причины своей высокой конкурентоспособности, также указывает на вполне стандартные факторы: высокотехнологичное производство, инновации (ассортимент, витаминизированные соки, новая упаковка продукции), высокая степень общероссийской дистрибуции, крупные вложения в рекламу. Однако наличием таких же факторов могут похвастаться и другие представители «большой соковой четверки».

По мнению менеджера одной из этих компаний, пожелавшего сохранить анонимность, успех «Лебедянского» объясняется агрессивной сбытовой политикой. «Это можно назвать покупкой доли рынка, — заявил он. — Они вкладывают значительные деньги в то, чтобы их товар стоял на полках, договариваются с сетями о каких-то чрезвычайно выгодных для последних условиях».

«Мы очень активно работаем со столичными сетями и с регионами, — соглашается Александр Костиков. — И там есть свои результаты. Вот, например, в Петербурге, где всегда господствовал «Мултон», мы недавно тоже вышли на первое место. Правда, до этого в питерском филиале дважды после оглашения результатов отчетов менялась команда менеджеров — до тех пор, пока нынешняя не обеспечила желаемых результатов».

Однако наблюдатели полагают, что успех «Лебедянского» обеспечили не столько его действия, сколько бездействие конкурентов. Наталья Загвоздина, аналитик компании «Ренессанс Капитал»: «Это объясняется некоторой стагнацией в работе и динамике конкурентов — «Вимм-Билль-Данна» и «Мултона». «Мултон» был озабочен продажей собственного бизнеса, к тому же у него возникли внутренние проблемы: они поздно запустили новую упаковку, были недостатки в маркетинге». Позиции «Вимм-Билль-Данна» ослабли по схожим причинам. Год назад

компания активно вела так и не увенчавшиеся успехом переговоры о продаже контрольного пакета акций с французской группой Danone. Как отмечали впоследствии аналитики, именно нацеленность на продажу бизнеса отвлекла внимание топ-менеджмента «Вимм-Билль-Данна» от ситуации на рынке».

Подготовка к продаже

Независимо от того, что явилось причиной столь бурного роста «Лебедянского», ясно, что именно этот подъем стал толчком к решению компании выйти на IPO. «Сейчас наиболее удобный период для выхода на рынки капитала, — считает Наталья Загвоздина. Компания доказала, что у нее стабильное положение на рынке. К тому же сейчас существует спрос на компании потребительского сектора. Очень дорого был продан «Седьмой континент», неплохо разместилась «Калина».

«Лебедянский» собирается разместить на РТС и ММВБ 16,4% акций по цене от 34,78 до 38,46 дол. за штуку. Таким образом компания планирует выручить за пакет от 116,4 до 128,7 млн дол. На что предполагается потратить вырученные в результате размещения деньги, в «Лебедянском» не сообщают. В проспекте эмиссии основной целью названо «повышение прозрачности и информационной открытости бизнеса». При этом, судя по документу, в дополнительных источниках инвестиций предприятие не нуждается — хватает средств, поступающих от операционной деятельности и краткосрочных займов.

«Скорее всего, расходоваться средства будут по стандартной схеме: 60% пойдет на развитие бизнеса, а 40% получают акционеры», — полагает аналитик «Альфа-банка» Александр Свинов. — Не исключено, что часть вырученных денег компания направит на развитие нового для себя — молочного — сегмента рынка.

Узкие молочные реки

Потребление молочных продуктов в России неуклонно увеличивается, соответственно растет и рынок. По подсчетам специалистов исследовательской компании «Имес Консалтинг», в 2004 г. рост потребления молока (выработанного в промышленных условиях) на душу населения в нашей стране

составил около 6%, творога – почти 13%, йогурта – более 17%. Объем рынка в денежном выражении, по разным оценкам, составляет более 2,5 млрд дол.

При этом наиболее динамично растущим сектором молочных продуктов является рынок йогуртов, в особенности питьевых. За период с 2000 г. по 2004 г. потребление питьевого йогурта увеличилось, по данным «Имес Консалтинг», на 317%, а весь йогуртовый сегмент за это время вырос на 260%.

Однако, по оценкам независимых исследователей и аналитиков, рынок молочные продукты в России уже поделен между основными игроками («Вимм-Билль-Дан», «Юнимилк», Danone, Campina), что может серьезно затруднить выход на него новых производителей. Еще более концентрирован йогуртовый сегмент. По оценкам «Имес Консалтинг», на долю четырех компаний, имеющих собственное производство в России (ВБД, Campina, Ehrmann, Danone), приходится более 90% рынка всех видов йогуртов.

Помимо высокой конкуренции аналитики обозначают еще одну серьезную проблему, с которой сталкиваются все игроки российского молочного рынка. Это растущий дефицит сырья (молока), что обуславливает постоянный рост цен на него.

Так, по данным Всероссийского научно-исследовательского института молочной промышленности (ВНИМИ), из-за недостатка сырья за последние семь лет в России не наблюдалось роста производства сливочного масла. В итоге около 60% рынка заняли зарубежные производители данного продукта. Как отмечают эксперты ВНИМИ, в ближайшие годы ситуация будет ухудшаться. Поголовье молочного скота постоянно сокращается. Так, в 2003 г. число коров в хозяйствах снизилось на 700 тыс. голов, что привело к снижению производства молока в 2004 г. на 1,4 млн литров по сравнению с предыдущим годом. В прошлом году поголовье коров сократилось еще на 800 тыс. Поэтому, считают во ВНИМИ, в нынешнем году следует ожидать сокращения производства сырого молока еще на 1,6 млн литров.

Подстраховка

Желание компании экспериментировать с новыми направлениями понятно. Соковый рынок уже не первый год снижает

темпы роста. Если в 2003 г. он вырос на 20%, то в 2004 г. всего на 12–13%, а к концу 2005 г. рост предположительно составит 9–10%, отмечает аналитик компании «Бизнес Аналитика» Сергей Равлюк.

К тому же большие сложности для российских игроков рынка может создать появление на нем крупных зарубежных компаний. Существование этой проблемы не скрывают и в «Лебедянском». «Конкуренция в отрасли может повыситься в случае открытия на территории Российской Федерации собственного производства иностранными компаниями, такими как Coca-Cola и PepsiCo, или приобретения какого-либо из конкурентов эмитента стратегическим инвестором. Такое повышение конкуренции в отрасли может негативно повлиять на сбыт эмитентом его продукции», — отмечается в проспекте ценных бумаг «Лебедянского».

Судя по всему, вероятность наступления подобных рисков уже не за горами. Так, стало известно, что «Мултон» ведет переговоры с Coca-Cola о продаже своего бизнеса. Как сообщило агентство Bloomberg со ссылкой на греческую газету Naftemporiki, американская Coca-Cola и греческая компания Coca-Cola HBC ZA собираются заплатить за российского производителя 650 млн дол. Практически в то же время стало известно, что ищет покупателя и питерская «Троя-Ультра», один из ведущих игроков на соковом рынке северо-запада. Потенциальным покупателем называют немецкий соковый концерн Eckes-Granini.

Попытка «Лебедянского» начать в таких условиях развивать новый сегмент вполне оправданна. Однако, считают на рынке, молочное направление — далеко не лучший вариант. «Мне кажется, это будет абсолютно неразумный шаг для компании. Это же совершенно другой бизнес», — считает старший аналитик ФК «Уралсиб» Марат Ибрагимов. «Это действительно трудный рынок, там и цены на сырье высокие, и конкуренция очень сильная. Не понимаю, зачем им это нужно», — добавляет Наталья Загвоздина.

«Нас в значительной степени интересует сегмент молочно-соковых миксов. Это очень перспективная ниша, высокомаржинальная, быстрорастущая», — объясняют в «Лебедянском».

«Миксы — продукт нишевый, серьезной роли на рынке не играет и не будет играть в обозримой перспективе, — не соглашается директор по связям с общественностью «Мултон» Сергей Лавриненко, — В относительных цифрах сегмент, конечно, растет на 30–50% в год, но в абсолютных — это по-прежнему крохи». По данным аналитиков, в 2003–2004 гг. доля молочных десертов с добавлением сока в общем объеме продаж молочной продукции составила 1,8% совокупного физического и 3,4% стоимостного объема продаж.

Молочные трудности

Примечательно, что «Лебедянский» последним из «большой четверки соковых производителей» обратил внимание на молочные активы. Помимо «Вимм-Биль-Данна», молочными предприятиями владеют «Мултон» (Очаковский молочный завод) и «Нидан» (Новосибирский городской молочный завод). «Нидан» выпускает молочную продукцию под маркой «Любимая чашка», однако в общенациональном масштабе ее не продвигает. А Очаковский молочный завод так до сих пор и не был объединен с соковой компанией в единый холдинг, хотя владельцы обоих предприятий это планировали. Как сообщил источник в «Мултоне», пока развитие молочного направления в планах компании не значится.

Очевидно, это связано со сложностями работы на молочном рынке, ситуация на котором в последнее время складывается не в пользу производителей. Так, за девять месяцев 2004 г. цены на сырое молоко выросли почти на 20%. Поднять стоимость готового продукта на столько же компании не рискнули, и в итоге их чистая прибыль существенно уменьшилась. Например, у «Вимм-Биль-Данна» за девять месяцев 2004 г. она снизилась на 9,6%.

Понятно, что новому игроку придется вкладывать значительные средства в освоение рынка. Как подчеркивают аналитики, приобретение предприятий может «влететь в копеечку» — в России осталось очень мало хороших молочных активов, и стоят они дорого. Правда, средств на приобретения у «Лебедянского» должно хватить, если, конечно, компании удастся выручить от IPO заявленную сумму.

Другое дело, что развитие абсолютно нового для компании направления требует серьезного отвлечения и ресурсов, и внимания менеджмента от основного производства. Таким образом «Лебедянский» рискует наступить на те же грабли, на которые в свое время наступил «Вимм-Билль-Данн», слишком много сил отдавший переговорам о продаже своего бизнеса. А, как показывает практика, утратить позиции на соковом рынке можно довольно быстро — стоит лишь немного отвлечься. «Лебедянскому» же есть чего опасаться: ближайших конкурентов от него отделяют всего 2% рынка.

Вопросы

1. Выделите существующие и планируемые единицы бизнес-портфеля компании ЭКЗ «Лебедянский» и определите тип бизнес-портфеля. Результаты впишите в табл. 1.

Таблица 1

Существующий перечень элементов бизнес портфеля и марок	Планируемый перечень элементов бизнес портфеля и марок

2. Используя модель развития товара/рынка И. Ансоффа, классифицируйте, какие стратегии развития, используются компанией ЭКЗ «Лебедянский». Результаты оформите в виде матрицы табл. 2.

Таблица 2

	Тип товара	Тип товара
Тип рынка	Группа стратегий 1	Группа стратегий 2
Тип рынка	Группа стратегий 3	Группа стратегий 4

3. Согласно приведенным в статье данным заполните модель БКГ по бизнес-портфелю компании ЭКЗ «Лебедянский». Результаты оформите в виде матрицы (табл. 3). Сформулируйте выводы по результатам проведенного анализа.

Таблица 3

	Высокая доля рынка основного конкурента	Низкая доля рынка основного конкурента
Высокие темпы роста		
Низкие темпы роста		

4. Охарактеризуйте тип марочной политики компании ЭКЗ «Лебедянский». Какие преимущества и недостатки вы видите в использовании такого типа марочной политики для компании? Результаты оформите в табл. 4.

Таблица 4

Преимущества	Недостатки

5. Компания ЭКЗ «Лебедянский» планирует выйти на IPO в 2006 г. Сформулируйте маркетинговые факторы привлекательности компании для инвесторов. Результаты оформите в виде табл. 5.

Таблица 5

	Факторы привлекательности бизнеса компании для инвесторов
1	
2	
3	
4	
5	

GENENTECH: ЭЙФОРИЯ ПРОГНОЗИРОВАНИЯ

Только год назад компания Genentech отпраздновала официальное одобрение нового противосердечного лекарства – ТРА. Однако в настоящее время эйфория ушла, Genentech стала жертвой своего прежнего успеха, по сравнению с которым успех нового лекарства выглядел бледным.

Genentech была основана в 1976 г. Ее основатели – биолог и магистр администрирования – мечтали стать первой компанией, которая использует потенциал воспроизводства человеческих протеинов с помощью биотехнологии. Биотехнологические компании разрабатывают лекарства на биологической основе, не имеющие побочных эффектов, в противоположность лекарствам на химической основе. Genentech стала первой компанией, которая стала продавать такие лекарства, и продажи быстро росли (табл. 1).

Таблица 1

Динамика продаж и доходов

Год	Объем продаж (млн дол.)	Чистый доход (млн дол.)	Доход на акцию (дол.)
1983	42,4	1,1	0,03
1984	65,6	2,7	0,05
1985	81,6	5,6	0,09
1986	127,3	12,8	0,18
1987	218,7	42,2	0,05
1988	380,0	90,0	0,05

Начиная с 1987 г., компания продавала три лекарства: «Гумулин» (инсулин для людей), «Роферон» (альфа интер-

¹ Источник: Philip Kotler, Cary Armstrong. Principles of Marketing. PRENTICE HALL, 1991.

ферон — средство от лейкемии) и «Протропин» — гормон роста.

Genentech выпустил на рынок лекарство-новинку — «Эктивейс», тромболитическое лекарство, названное ТРА. Врачи давали единственную дозу ТРА после сердечного приступа у их пациентов. Организм человека естественным образом вырабатывает ТРА, но в малых дозах. В основу данного лекарства был положен генетический способ копирования натурального ТРА в достаточном количестве для лечения.

После того как Genentech в течение пяти лет затратила 200 000 млн дол. на разработку ТРА, она начала выпускать данное лекарство в атмосфере крестового похода против оппонентов среди медицинской администрации и медицинской общественности. В марте 1985 г. были опубликованы результаты специального исследования, показавшего, что ТРА значительно превосходит все предшествующие лекарства по эффекту растворения кровяных тромбов. Руководство Genentech считало, что для врачей будет неэтичным не использовать данное лекарство. Несмотря на энтузиазм, официальные медицинские органы в мае 1987 г. отказались одобрить данное лекарство, ссылаясь на отсутствие доказательств его эффективности. Однако Genentech предприняла дальнейшие исследования, подтверждающие способности ТРА растворять кровяные тромбы и улучшать возможности сердца перекачивать кровь, продлевая таким образом жизнь человека. В результате в ноябре 1987 г. данное лекарство было допущено на рынок США. В течение 15 дней Genentech проводила общенациональную телеконференцию с целью информировать 12 000 терапевтов, медицинских сестер и фармацевтов о новом лекарстве.

Genentech прогнозировала, что объем продаж ТРА в 1988 г. составит 180 млн дол. при стоимости одной дозы в 2200 дол., которая в 10 раз превышала стоимость лечения с помощью лекарства конкурента. Аналитики же предсказывали объем продаж в 1988 г. в 400 млн дол. Цена акций Genentech стремительно выросла, поднявшись только за две недели на 47%. Несмотря на собственные более скромные прогнозы, специалисты Genentech не дискутировали с аналитиками относительно их весьма оптимистичных прогнозов. Фактически же

Genentech с учетом оптимистичных прогнозов осуществляла крупномасштабные инвестирования в данный проект.

Спустя год после начала реализации ТРА Genentech контролировала 65% рынка тромболитических лекарств, следующие за ней конкуренты имели, соответственно, 30% и 5%. Однако Genentech захватила существенную часть очень маленького рынка. Несколько факторов обусловили неожиданно низкий рост рынка. Дистрибьюторы продавали 90% ТРА больницам, которые имели собственные аптеки. Хотя большинство аптек закупили ТРА, доктора предписывали это лекарство только 120 000 из 400 000 пациентов, в нем нуждающихся. Genentech понимала, что сопротивление врачей стоит жизни многим пациентам. Далее, цены больничных аптек находились под жестким контролем, в том числе со стороны страховых компаний. Это не давало больничным аптекам возможности отказаться от закупок лекарства-конкурента, курс лечения с помощью которого стоил всего 200 дол. И хотя руководство Genentech считало, что цена на ТРА является приемлемой, рынок думал по-другому. Наконец, врачи колебались относительно использования любых новых лекарств, опасаясь отрицательных побочных эффектов. Таким образом, получилось, что Genentech недоценила сложность медицинского рынка, регулирование цен на нем и его консерватизм.

Последние результаты новых исследований показали, что ТРА обладает только скромными преимуществами, а не теми громадными, предсказанными ранее. Например, исследование показало, что ТРА по сравнению с контрольной группой уменьшает смертность на 27%, а лекарство-конкурент — на 21%. Другое исследование показало, что ТРА уменьшает смертность на 51% в течение двух первых недель после сердечного приступа против 47% для другого лекарства-конкурента спустя 30 дней. Таким образом, врачи располагали не очень убедительными данными, что осложнило для маркетинговой команды Genentech и ее 194 торговых агентов продажу лекарства.

Неопределенность рынка сохранится до тех пор, пока исследователи не опубликуют результаты прямых сравнений лечащих свойств всех лекарств-конкурентов данной области применения. Кроме того, на рынке появляется новый продукт-конкурент — Eminase, который был более прост в упо-

треблении, имел меньше побочных эффектов и продавался по цене на 500 дол. меньшей, чем ТРА.

Таким образом, несмотря на то, что объем продаж ТРА за первый год достиг, как ожидалось, 180 млн дол., что является рекордом в продаже нового лекарства за первый год его выхода на рынок в истории фармацевтической промышленности, многие аналитики расценивали лечащие свойства этого препарата как разочаровывающие. Цена акций Genentech упала на треть по сравнению с предыдущим уровнем. Руководство Genentech вынуждено было признать, что было недооценено сопротивление терапевтов использованию нового лекарства, что привело к меньшим продажам, чем ожидалось.

Genentech столкнулась с проблемой изменения рыночной стратегии и с необходимостью «затянуть пояса». Многие аналитики задавались вопросом: «Какую прибыль сможет «выжать» Genentech из ТРА до появления нового поколения лекарств данного типа?». Один из ученых Genentech отметил: «Переход от мечты к реальности — это сложная задача. Выпуск на рынок ТРА был плохо организован, что создало предпосылки представить большой успех как что-то между разочарованием и неудачей».

Вопросы

1. На каком рынке Genentech продает ТРА? Насколько большим является потенциальный и освоенные рынки для ТРА? Почему размеры этих рынков сильно отличаются?

2. Предположив, что пациент получает только одну дозу ТРА непосредственно после сердечного приступа, какую рыночную долю должен иметь Genentech, для того чтобы достигнуть прогнозной величины продаж в 400 млн дол.?

3. Приняв, что ТРА является новым продуктом, поставляемым на относительно новый рынок, как руководство Genentech должно подходить к прогнозированию объема продаж в течение первого года?

4. Какие маркетинговые ошибки, на ваш взгляд, совершила Genentech?

5. Если принять текущую рыночную позицию Genentech, как фирме следует изменить рыночную стратегию?

«ДЖЕНЕРАЛ ЭЛЕКТРИК» (GE)¹

1. Стратегическая позиция на 1981 г.

21 декабря 1980 г. компания GE объявила, что Джон Ф. Велч младший, 45-ти лет, должен стать президентом компании с 1 апреля 1981 г. Велч провел в GE 20 лет, работая сначала в бизнесе изделий из пластмассы, потом потребительских товаров и затем уже как вице-президент. Он должен заменить уходящего на пенсию Реджинальда Х. Джонса, имеющего репутацию «человека-легенды». Журнал Wall Street Journal сообщил, что GE «решила заменить легенду на жизнь».

Компания, которую собирался возглавить Джон Велч, была десятой по размеру промышленной корпорацией в США и единственной из десяти крупнейших фирм Fortune, которую можно было бы назвать диверсифицированной. Ее финансовые показатели были солидными: облигационный рейтинг – AAA, 19,5% прибыли от простых акций и 2,2 млрд дол. наличных средств и легко реализуемых ценных бумаг. Кроме того, система менеджмента фирмы, и в частности ее система стратегического планирования, была одной из наиболее высокоценимых. Следующие комментарии были наиболее типичными: «Наверное, ни одна отдельно взятая компания не сделала еще такого вклада в искусство управления, формирование точек зрения и технику широкомасштабного корпоративного менеджмента, как GE... На сегодняшний день техническим приоритетом в умах высших кругов управленческого аппарата GE является планирование – занятие, в котором GE снова показывает себя признанным мастером и инноватором среди корпораций-гигантов»².

¹ Источник: Harvard Business School – деловые ситуации, используемые в учебных программах.

² Management Today. 1978. Aug.

«Вскоре после того, как я получил эту работу, я встретился с некоторыми людьми из министерства обороны, потому что я слышал, что они только что завершили утомительный обзор систем планирования в промышленности. Они сказали мне, что я унаследовал, наверное, самую совершенную систему стратегического планирования в мире, причем та компания, которая занимает второе место, была довольно далеко позади» (Дэниэл Дж. Финк, старший вице-президент, корпоративное планирование и развитие, GE).

«Когда японские менеджеры приехали к нам, они не просили показать им исследовательские центры или заводские мощности. Все, о чем они хотели узнать, — это наша система менеджмента» (служащий GE).

Но замечательные показатели и репутация GE не были гарантией будущего успеха. Джон Велч был поставлен перед вызовом реализовать долгосрочную цель компании по увеличению дохода с акции на 25% быстрее, чем рост ВВП, при условии роста иностранной конкуренции и продолжающегося снижения роста традиционных видов бизнеса GE. Чтобы встретить этот вызов достойно, ему нужно было решить, как стимулировать и поддерживать рост и какую роль знаменитая система планирования GE будет играть в последующие годы.

2. Истоки стратегического планирования

К концу 60-х гг. большое число различных обстоятельств привело к значительному пересмотру путей управления GE. Один из наиболее прославленных имел место в период бесприбыльного роста. В то время как продажи, в 1968 г. составляющие 8,4 млрд дол, были на 91% выше, чем в 1960 г., чистый доход вырос только на 63%, а прибыль от общей суммы активов упала с 7,4 до 6,2%. И эти невдохновляющие показатели прибыли имели место как раз в тот момент, когда три основных направления деятельности фирмы — двигатели для коммерческих реактивных самолетов, основные типы компьютеров и ядерные энергетические системы — требовали больше и больше финансовых ресурсов компании. Давление на систему управления компании росло.

Улучшение этой финансовой ситуации было не простой задачей.

В 1968 г. GE была широко диверсифицирована, конкурируя в 23 из 26 индустриальных категорий (по американскому классификатору отраслей) и была децентрализована на 10 групп, 46 отделений и более 190 отделов. В самом деле, диверсификация и децентрализация были тем, на что больше всего полагались два генеральных директора — Ральф Кординер (1950—1963) и Фред Борг (1963—1972). Под влиянием децентрализации отделы GE стали составляющими кирпичиками организационной структуры, каждый со своим собственным продуктовым и рыночным охватом и собственными маркетинговыми, финансовыми, инженерными, производственными и кадровыми функциями. Один из исполнительных директоров GE отмечал: «В 50-х гг. Кординер проводил крупную децентрализацию компании. Это было абсолютно необходимо. GE была очень сильно централизована в 30-х и 40-х гг. Кординер же разломал компанию на отделения, которые, по его словам, стали иметь такие размеры, что «один человек смог бы охватить руками такое отделение». И то, что говорила компания человеку, поручая ему возглавить отдел, было: «Вот, возьми этот 50-миллионный отдел и вырасти его в 125-миллионный». Затем отдел мог разделиться на два, как амeba.

В дополнение к децентрализации Кординер дал толчок к увеличению объема сделок и числа производственных линий. И с ростом и многообразием возникли проблемы контроля.

Кординер внес большой вклад в расширение компании и в создание настоящей «дееспособной» организации. Он был чемпионом по объемам и многообразию видов деятельности; он лучше умел производить, чем продавать. Он построил компанию, невиданную в американской истории бизнеса, очень четко ориентированную на достижение своих целей. Что касается инновационной деятельности внутри компании, GE могла делать почти все, причем могла делать кучу вещей одновременно.

Однако политика экспансионизма, которая была сильной стороной Кординера, была реализована неполностью из-за вседозволенности и недостатка пропорциональности. «Мы можем сделать это» слишком часто становилось «Мы должны сделать это».

Например, широкое инвестирование с долгим сроком окупаемости было предпринято одновременно в ядерные разработки, аэрокосмические разработки и компьютеры — с разудалой самоуверенностью в способности GE «сделать все самой». При этом не проводилась глубокая сегментация рынка, и продуктовая дифференциация была вынесена за рамки всякого опыта и благоразумия.

С того момента, как Фред Борг столкнулся с вызовом вести GE, в середине 60-х гг. в компании начал возрастать интерес к проведению исследований проблем компании. Одно из таких исследований дало управленческому аппарату инструмент для оценки бизнес-планов посредством описания ключевых факторов, определяющих успех.

В другом исследовании, проведенном советом развития GE, была предпринята попытка определить, каким образом компания должна позиционировать себя надлежащим образом так, чтобы выполнить свою долгосрочную цель: расти быстрее, чем ВНП. Но несмотря на эти и другие исследовательские работы неприбыльный рост продолжался.

Рег Джонс описывает ситуацию компании в это время следующим образом: «Наши показатели отразили слабое планирование и слабое понимание самого бизнеса. Основной причиной этой слабости был способ, которым мы были организованы. При существующей структуре с функциональными штабными подразделениями на корпоративном уровне бизнес-планы получали только функциональную оценку. Не было оценки с точки зрения бизнеса. Фактически у нас был корпоративный отдел планирования, но его сотрудников больше заботили эконометрические модели и прогнозирование изменений в окружающей среде, чем сложные расчеты бизнес-планов. К счастью, Фред Борг был способен распознать проблему».

В 1969 г. Борг уполномочил компанию «Мак Кинзи & Со» изучить эффективность работы штата GE и планирование на операционном уровне.

Он так комментировал данное исследование: «Они были полностью поражены тем, как компания смогла так хорошо работать при таком уровне планирования или его отсутствии на разных операционных уровнях. Но они увидели огромные

возможности для компании двигаться вперед, если только на достаточном уровне компетенции серьезно заняться этой, на их взгляд, весьма критической проблемой.

В своем отчете они сделали две специфические рекомендации. Одна заключалась в том, что наши подразделения не были до конца единицами реального бизнеса. Мы говорили, что они были основными составляющими компании в течение многих лет, в то время как они не были ими. Они были разделены и являлись частями большего бизнеса. Основной идеей рекомендации было то, что мы переориентируем компанию отходя от операционной основы и создаем то, что они называют «стратегическими единицами бизнеса» (СЕБ). Они предложили некоторые критерии для выделения СЕБ. Вкратце, все это сводилось ко вполне самостоятельному самокупаемому бизнесу со своей стратегической целью — миссией, и своими конкурентами, и который не пересекался бы напрямую с другими СЕБ при принятии главных управленческих решений. СЕБ способны осуществлять интегрированное стратегическое планирование. Также они рекомендовали, чтобы 33, или 35, или 40 СЕБ отчитывались непосредственно исполнительному президенту компании независимо от величины бизнеса или его места в структуре организации. Их второй рекомендацией было то, что мы никогда не сможем эффективно выполнить долгосрочные работы по достижению прогресса в развитии компании в 70-х гг., пока радикальным образом не изменим персонал наших штабных подразделений. Смысл рекомендации заключался в том, чтобы отделить текущую деятельность GE от деятельности, нацеленной на перспективу.»

3. Начальная стадия введения стратегического планирования

В докладе о результатах исследования компании «Мак Кинзи & Со» системы управления GE Фред Борг отмечал: «Мы решили, что их рекомендации как по оперативной деятельности, так и по штабному персоналу были весьма актуальными. Они в точности попадали в ядро проблемы, однако их рекомендации не шли так далеко, как хотела GE. Мы приняли 100% их концептуальных предложений и фактически ничего — из их практических рекомендаций».

Чтобы разработать рекомендации по реализации предложения «Мак Кинзи», Борг организовал группу по решению этой проблемы, возглавляемую вице-президентом В.Д. Дансом. Эта группа интенсивно работала два месяца, подготавливая альтернативы и рекомендации для обсуждения в аппарате президента GE.

Результатом этих усилий было решение перестроить структуру штабных органов GE, разделив их на две части. Существующие штабные единицы, обеспечивающие услугами по текущей деятельности аппарат главных исполнительных президентов – ГИП (этот аппарат включает президента – главного исполнительного директора и вице-президентов), и подразделения, занимающиеся оперативной деятельностью, были сгруппированы в корпоративный административный штабной орган, подчиняющийся старшему вице-президенту. Предполагалось, что это подразделение будет иметь дело с функциональными текущими ситуациями. Как противовес был создан корпоративный исполнительный штабной орган, который должен был оказывать помощь аппарату исполнительных президентов и планировать будущее компании. Он охватывал четыре штабных подразделения: финансы, стратегическое планирование, технологию и юридическую службу, каждое из них находилось под началом своего главного вице-президента.

3.1. Организация СЕБ

Группа по решению проблемы предвидела возникновение некоторых проблем при исполнении рекомендаций «Мак Кинзи» по созданию СЕБ, подчиняющихся непосредственно главному исполнительному президенту от ГИП. Одна из проблем была связана с существующей в GE линейной структурой подчиненности групп, отделений и отделов. Предложения «Мак Кинзи» заключались в ликвидации существующей в GE организационной структуры и в ее реорганизации на базе СЕБ. Проблемная группа была обеспокоена тем, что такие изменения могут подвергнуть серьезной опасности успешное функционирование операционной системы контроля GE. Чтобы избежать этого риска, руководство решило наложить структуру СЕБ на существующую линейную структуру подчиненности. По текущим операциям управляющие будут подчиняться в

соответствии со структурой «группа—отделение—отдел». Однако по вопросам стратегического планирования менеджеры СЕБ будут подчиняться непосредственно ГИПу.

Группа, отделение или отдел могут проектироваться как СЕБ. Такое наложение структуры стратегического планирования на операционную структуру приводит к возникновению самых разнообразных взаимоотношений подчиненности. Когда, например, отдел стал функционировать как СЕБ, руководитель отдела должен подчиняться непосредственно ГИПу по всем вопросам планирования, в то же время по операционным вопросам он подчинялся руководителю отделения. Менеджеры GE выразили мнение, что такой подход обеспечивал компании эффективный контроль за текущей деятельностью, с одной стороны, а с другой — обеспечивал высокий уровень планирования. Один из менеджеров комментировал: «Теоретически, появившиеся уровни руководства должны были бы быть прозрачными для целей планирования и непроницаемыми для контроля. На практике они были прозрачными для того и другого.

Даже если менеджеры отдела или отделения, функционирующих на принципах СЕБ, должны были отчетываться непосредственно ГИПу по вопросам планирования, они обычно просматривали свои планы с начальниками групп. В этом смысле мы ослабили жесткость структуры СЕБ, позволив персоналу влиять на важные стратегические решения».

Появление СЕБ поставило еще один вопрос перед проблемной группой. По данным служащих GE, около 80% подразделений, рассматриваемых как СЕБ, легко вписывались в данную концепцию. Оставшиеся 20% требовали дополнительного исследования по определению, что рассматривать в качестве СЕБ: отдел, отделение или группу.

В таких случаях окончательное решение оставалось за Фредом Боргом. Это решение зачастую базировалось на его «индексе удобства» в отношении бизнеса и менеджера, отвечающего за данный бизнес. Утверждение СЕБ было закончено только к концу 1972 г. Из 43-х СЕБ 4 были представлены в виде групп, 21 — отделений и 18 — отделов. Двумя другими проблемами плана работы проблемной группы были тип информации, которая будет содержаться в плане СЕБ, и количество и квалификация лиц, которые будут заниматься планированием.

3.2. Составление бизнес-плана

Даже с уменьшением количества бизнес-планов со 190 (для отделов) до 43 (для СЕБ) ГИП столкнулся с трудноразрешимой задачей просмотра этих планов. Один из менеджеров GE отмечал, что «у Борга было чувство, что ему не нужно множество данных по каждой СЕБ, но ему в действительности требовалось 15 невероятно важных и существенных страниц данных и результатов анализа».

Чтобы справиться с этой проблемой, трех вице-президентов отдельных групп попросили работать с тремя разными консалтинговыми компаниями (Артур Д. Литтл, Бостонская консалтинговая группа и «Мак Кинзи & Со»), чтобы сжать информацию о стратегическом планировании до наиболее эффективного для презентации вида. Например, объединенными усилиями GE и «Мак Кинзи» был разработан 9-блочный отчет-резюме о бизнесе и инвестиционных стратегиях. Один служащий GE отмечал, что 9-блочное резюме было огромным достижением для нас не только потому, что в нем было спрессовано множество данных, но еще и потому, что оно содержало достаточно субъективных оценок, для получения которых было необходимо использовать опыт и знания менеджеров GE.

Единственная инструкция для менеджера СЕБ по содержанию бизнес-плана заключалась в списке вопросов, которые нужно раскрыть при разработке бизнес-плана. Со временем добавлялись новые вопросы, а некоторые – убирались. Но руководство корпорации никогда не уточняло, что конкретно делать с каждым вопросом. Ниже приводится перечень вопросов, обозначенных в планах для СЕБ на 1973 г.:

1. Идентификация и формирование гипотез о состоянии внешней среды, имеющих стратегическое значение.
2. Идентификация и глубокий анализ конкурентов, включая предположения об их вероятных стратегиях.
3. Анализ собственных ресурсов СЕБ.
4. Разработка и оценка стратегических альтернатив.
5. Подготовка стратегического плана СЕБ, включая оценку капитальных затрат на следующие 5 лет.

6. Подготовка оперативного плана СЕБ, в котором детализируется следующий год стратегического плана СЕБ.

Рег Джонс, который стал председателем и ГИП корпорации в декабре 1972 г., добавил условие, на основе которого планы должны представляться: «На нашей генеральной конференции по менеджменту в январе 1973 г. я взволновал немногих, когда сказал, что я ожидаю от каждого менеджера СЕБ готовности встать перед менеджерами групп и безо всякой подсказки дать ясное и краткое сообщение о своем стратегическом плане. И что каждый менеджер, подчиняющийся ему, должен в полной мере понимать это сообщение и быть готовым объяснить его своим людям. Это то, что я имею в виду. Когда это случится, вы сможете сказать, что планирование стало образом жизни».

3.3. Кадры в системе планирования

Нужно было решить вопрос кадрового обеспечения нового подхода к планированию. Поэтому были предприняты две важные акции. Во-первых, каждый менеджер СЕБ был обязан нанять специалиста по стратегическому планированию. Из-за ограниченного количества опытных плановиков в области стратегического планирования, работающих в компании в этот период, многие люди, которые заняли эти посты, были наняты со стороны, что было для GE необычным делом. (В 1980 г. в высших эшелонах управления GE работало около 200 плановиков.) Во-вторых, как главные менеджеры СЕБ, так и специалисты по стратегическому планированию должны были посещать специальные семинары по стратегическому планированию, проводимые центром развития управления компании. Генеральным менеджерам каждого отдела и отделения (более 240 человек) были также даны металлические дипломаты со слайдами и аудиороликами по стратегическому планированию для демонстрации подчиненным после прохождения курсов.

4. Реализация стратегического планирования: 1972–1977 гг.

В 50-х и 60-х гг. характерной особенностью GE была вера, что компания может преуспеть во всех видах бизнеса, в ко-

торых она участвовала. Часто же возникающая реакция на стратегическое планирование, и в частности на 9-блочную систему анализа, с другой стороны, заключалась в легитимном выходе из определенных видов бизнеса. По данным Fortune, «GE прекратила выпускать пылесосы, вентиляторы, фотоаппараты, промышленные рентгеновские системы и множество других товаров, которые не смогли приносить требуемый Джонсом доход». За время, пока Джонс был полномочным ГИПом, было прекращено действие 73 производственных линий.

Успешный выход GE из компьютерного бизнеса в мае 1970 г. года также сыграл центральную роль в узаконивании таких решений. Один из менеджеров комментировал: «В то время, как продажа компьютерного бизнеса GE фактически предшествовала введению стратегического планирования, каким-то образом люди стали связывать эти два понятия. С этого момента стало модным сокращать бизнес. И последующее продвижение Джонса дало даже больше веры тем менеджерам, которые были готовы смотреть в лицо факту, что из некоторых видов бизнеса пора выходить».

Система планирования была просто еще одним инструментом, который подталкивал менеджеров к тому, чтобы смотреть в лицо неизбежному.

4.1. Влияние на направления бизнеса

Стратегическое планирование привнесло перемены в направления бизнеса GE. Рег Джонс комментирует: «Еще одним источником уверенности для нас является продолжающееся развитие системы стратегического планирования, которая обеспечивает строгую дисциплину в вопросе расширения направлений использования ресурсов, то есть инвестирование должно осуществляться больше всего в те области бизнеса, которые мы определяем как дающие наибольшие возможности для роста доходов. В то же время следует минимизировать инвестиции в секторы, которые растут наиболее медленно либо вообще не растут. Сравнение компании сегодняшнего дня с той, какой она была лишь несколько лет назад, показывает, что при выборочном вложении ресурсов в растущие сферы бизнеса, выявленные через стратегическое планирование,

мы разработали совершенно другие источники прибыли и направления бизнеса, чей потенциал роста прибыльности превышает все, зафиксированное в нашей истории».

Главный вклад в изменение направлений бизнеса был обусловлен приобретением Utah International в 1976 г., угледобывающей компании, в состав которой входили также холдинги, занимающиеся добычей угля, используемого в металлургии. Многие видели в Utah International потенциальную защиту от инфляции и многочисленные возможности для повышения эффективности в сочетании с другими видами бизнеса GE. Не оставляя без внимания эти выгоды, Fortune отмечала: «Джонс хотел оставить прочный след в своей корпорации, обеспечивая новый источник роста доходов и создавая то, что он любил называть «новая GE». Utah International обеспечила его необходимыми средствами, чтобы сделать эту концепцию вероятной. Когда возможности выросли, он положился не на свою священную команду планирования, а, скорее, ухватился за шанс лично вести компанию в условиях величайших возможностей, впервые возникших за многие годы. Как признается сейчас Джонс, «ничего в нашем стратегическом планировании не говорило, что мы приобретем Utah International».

Внутрифирменные разработки также внесли вклад в изменение направлений бизнеса. Один из высших руководителей GE отметил: «Большая часть роста за последнее время пришла из внутрифирменных разработок новых для GE отраслей бизнеса. Например, искусственные материалы даже не существовали как бизнес в 1960 г. Это была только незначительная часть исследовательских проектов.

Теперь же у этого бизнеса намечаются продажи на 2 млрд дол. с показателем эффективности инвестиций, равным 18%.

Причем заводы, производящие их, будут стоять по всему миру. Опыты компании с авиационными двигателями, информационными услугами и некоторыми другими видами бизнеса продвигались подобным образом».

4.2. Влияние на системы менеджмента

К 1977 г. влияние стратегического планирования почувствовали другие системы менеджмента GE. Например, учет

и отбор рабочей силы были подключены к стратегическому планированию. Менеджер из отдела кадров отмечал: «Стратегическое планирование дало нам в первый раз средство, с помощью которого мы можем оценить, действительно ли менеджер исполнил то, что он обещал.

Все, что нам нужно – это только сравнить с предыдущими планами. Это также помогает, когда есть изменения в месте работы.

Теперь мы можем определить, какие текущие проблемы вызваны предыдущими ошибками, что помогает не наказывать невинного».

В области стимулирования труда были разработаны таблицы оценки эффективности труда, которые разделяли финансовые и нефинансовые цели бизнеса. Предполагалось сделать большой акцент на долгосрочные результаты, что в какой-то степени и имело место. Однако один менеджер заметил: «Это прекрасная теория, но самое главное – это реальные финансовые результаты».

С точки зрения организационной структуры GE, было очевидным только одно главное изменение: ликвидация исполнительных штабных органов на уровне корпорации и возврат к отдельным компонентам функциональных штабных органов. Рег Джонс объяснял: «Корпоративные исполнительные штабные службы были с самого начала созданы для двух основных целей: исправление недостатков, возникающих при реализации рискованных мероприятий, и создание системы планирования, помогающей избежать их в будущем. К 1974 г. проблемы рискованных мероприятий были разрешены, и у нас появился штат плановиков, который занялся вопросами создания нового процесса стратегического планирования. К 1975 г. мы ликвидировали корпоративные исполнительные штабные органы».

4.3. Оценка стратегического планирования

К 1977 г. стратегическое планирование по многим причинам получило поддержку руководства. Вот что говорили по этому поводу служащие GE: С точки зрения некоторых менеджеров, в середине 60-х гг. производилось даже больше планирования,

чем сейчас. Было много футурологии, написания сценариев, ситуационного планирования и построения моделей. Но эти усилия не связывались с проблемами решения насущных дел развития фирмы так, как это делает анализ СЕБ».

«Не определять точный формат стратегического плана оказалось очень полезно. Например, это давало возможность СЕБу не тратить понапрасну время на проблемы, которые не были им важны.

Что более важно — это давало им свободу для творчества и оригинальности в написании планов».

«С тех пор, как началось стратегическое планирование, появились виды бизнеса с реальным ростом, даже в период недостатка наличных средств в 1974 г. и 1975 г. Ключ в том, что парню, ведущему растущий бизнес, который требует ресурсов, нужно добиться доверия со стороны верхушки организации. Стратегическое планирование помогает добиться этого доверия».

Внутренний аудит стратегического планирования, завершённый в декабре 1974 г., показал, что «есть ошеломляющее чувство, что стратегическое планирование вросло в GE: 80% чувствовали, что не будет скольжения вниз, и 16% допускали минимальное скольжение лишь при условии, что корпоративные требования для стратегического планирования будут убраны».

Не удивительно конечно, что слышались жалобы на недостатки стратегического планирования в GE. Одна из жалоб, отмеченная в результатах аудита, говорила, что существует много излишних усилий, направленных на косметические цели и последующую «продажу» стратегического плана. Следующий набор недовольств был связан с подмеченной неэффективностью обзора планов СЕБ.

В результатах аудита отмечалось: «Существует проблема, заключающаяся в том, что менеджеры, занятые оперативной деятельностью, чувствуют, что плановики корпоративного уровня не понимают достаточно хорошо их виды бизнеса, вследствие чего они не в состоянии их компетентно оценить».

Более ранний обзор стратегических планов по отделениям и группам был также оценен многими менеджерами как неэффективный.

Причина этой неудачи была отнесена к тому факту, что менеджеры этих уровней чаще всего «были соучастниками генерации планов и поэтому были необъективны». На уровне ГИП, с другой стороны, обзор стратегических планов всех 43 СЕБов требовал сверх обычного сил и времени.

Стремление получать высокие текущие доходы также рассматривалось как подрывающее процесс стратегического планирования. Один сотрудник, принявший участие в аудите, отмечал: «Процесс стратегического планирования не будет работать на GE, — по крайней мере, не в том виде, в котором мы пытаемся заставить его работать. Компании нужно заботиться о привлекательном финансовом имидже, в основе которого заинтересованность в том, чтобы иметь много наличности. Стремление к стабильному росту прибыли предполагает осуществление таких краткосрочных видов деятельности, которые подрывают долгосрочные программы».

4.4. Сохранение единой GE и добавленная полезность

Проблема, которую руководство корпорации имело с оценкой стратегических планов для 43-х СЕБ, была связана с растущей озабоченностью по поводу недостаточных интеграции и взаимосвязей между многими видами бизнеса. К середине 70-х г. планирование СЕБ, будучи серьезной помощью в укреплении конкурентных позиций и увеличении прибылей, также вело к дезинтеграции компании. Выглядело это так, что GE могла стать холдинговой компанией.

Такое развитие вело в точности в обратную сторону от основного принципа управления GE. В 1973 г. Джонс обратился к руководству с мыслью о необходимости сохранить при реформировании компании основного принципа управления, а не пытаться его разрушить.

Выдающейся из «основополагающих характеристик GE», как отмечал Джонс, была «верность имиджу единой GE, несмотря на нашу широкую диверсификацию». Всемирно

известная монограмма GE символизировала эту основополагающую идею.

Вместе с концепцией единой GE важной была идея «добавленной ценности». Повторяющиеся атаки на большой бизнес, имеющие целью расформировать индустриальные гиганты в целях усиления конкурентной борьбы, представляли собой серьезную потенциальную угрозу для GE. Один из высших менеджеров GE сказал: «Целое дает значительно больший эффект, чем суммарный эффект его частей. Нам было бы нечего защищать против нарастающего внешнего давления, направленного на разъединение компании, если бы у нас не было очень эффективного, продуктивного корпоративного уровня».

Давая руководству верхнего уровня компании сильные козыри для сохранения единой GE, стратегическое планирование с опорой на принцип СЕБ все же в полной мере не соответствовало нуждам GE. Нужно было что-то большее.

5. Интеграция стратегического планирования: 1977–1980 гг.

На общей конференции управленческого персонала в январе 1977 г. Рег Джонс объявил о своем намерении пересмотреть систему стратегического планирования GE и установить «секторальную» организационную структуру как стержневую концепцию совершенствования планирования. Предложенные изменения были нацелены на улучшение процесса оценки стратегических планов и на разработку связующего плана для GE как единой интегрированной компании.

5.1. Улучшение процесса оценки стратегического планирования

По мнению Джонса, оценка планов СЕБ на корпоративном уровне страдала от перегрузки. Он объяснял: «Сразу после начала планирования СЕБ в 1972 г. вице-президент и я пытались просмотреть каждый план в мельчайших деталях. Это усилие занимало неопределенное количество часов и возложило гигантское бремя на руководство компании.

Скоро я начал понимать, что сколь упорно мы ни будем трудиться, нам не добиться необходимой глубины в понимании

планов более чем для 40 СЕБ. Каким-то образом это бремя должно было нести большее количество плечей».

Создание секторальной структуры было направлено на перераспределение нагрузки по анализу планов. Сектор определялся как новый уровень управления, который представлял либо макробизнес, либо определенную отрасль. Руководитель сектора должен был служить представителем GE в этой отрасли и являлся ответственным за выработку управленческих указаний для членов СЕБ и за интеграцию стратегии СЕБ в стратегический план для сектора. Секторальный стратегический план должен фокусироваться прежде всего на разработке возможностей, выходящих за пределы производственных линий СЕБ, но находящихся в рамках возможных задач сектора. Исполнительные подразделения корпорации тогда будут фокусировать свои усилия на анализе стратегических планов шести секторов.

Входя в состав сектора, СЕБ продолжали оставаться основными единицами бизнеса. Однако для достижения большей конкурентоспособности в значительных стратегических бизнесах, находящихся в рамках определенных СЕБ, GE ввела концепцию сегментов бизнеса. Например, отделение по аудиопродукции стало сегментом бизнеса в рамках СЕБ «Товары для дома и аудиотехника», потому что аудиопродукция была уникальным бизнесом, который мог более эффективно развиваться в составе СЕБ, чем самостоятельно.

Организационная структура, используемая с 1971 г., когда в качестве объектов планирования использовались СЕБ, которые могли представлять из себя группы, отделения и отделы, была дополнена секторальными подразделениями.

Вместе с улучшением качества анализа новая секторальная структура также способствовала прояснению ответственности за развитие бизнеса в GE. Главный специалист по корпоративному стратегическому планированию GE отмечал: «Концептуально СЕБ предназначались для разработки перспективных бизнесов посредством их расширения на новые продуктово-рыночные области. От секторов ожидалась разработка новых СЕБ путем их диверсификации, но без выхода за рамки их отрасли. А от исполнительных органов корпоративного управления ожида-

лась разработка новых секторов посредством диверсификации в новые макроотрасли».

Улучшение стратегического анализа и развитие бизнеса стали двумя видимыми причинами для новой секторальной структуры.

У Джонса была также личная причина для этих организационных изменений: «У меня была личная «дорожная карта» будущего, и я знал, когда я хочу уйти в отставку. Время шло, и я видел нужду в том, чтобы найти главных кандидатов на мою работу и поместить их в поле внимания совета директоров. Позиция руководителя сектора делала эту фигуру заметной для руководства.

Люди, которые были назначены на должности руководителя секторов, пришли из разных видов бизнеса и имели различный прошлый опыт. Я стремился не только развивать эти индивидуальности, но и содействовать развитию разных видов бизнеса, назначая новых боссов, у которых были различные перспективы. Например, бизнес в области электробытовых приборов долгое время возглавляли менеджеры, которые выросли вместе с этим бизнесом. Я поставил Велча, чей предыдущий опыт был связан с пластиками высоких технологий, для того чтобы посмотреть, сможет ли он провести в жизнь новые подходы».

5.2. Стратегическая интеграция и корпоративные вызовы

Вместе с улучшением стратегического анализа Джонс увидел необходимость в разработке связующего плана для GE как единой интегрированной компании. Его беспокоили две проблемы, которые вдруг начали расти параллельно с самим планированием на основе принципа СЕБ: «Через годы мы обнаружили серьезные нестыковки между планами для отдельных СЕБов. На оперативном уровне мы терпели бесполезные убытки от дублирования и нескоординированных действий.

На стратегическом уровне было чувство, что мы двигаемся сразу во всех направлениях без учета главных возможностей и опасностей, как они мне представлялись для 80-х гг. Например, я видел нужду в выходе на международные рынки, необходимость перехода от нашей электромеханической технологии к электронной, решения вопросов повышения

производительности труда. Нам нужен был способ, как дать импульс менеджерам, чтобы они решали эти проблемы на интеграционной основе».

Чтобы обеспечить развитие корпорации в названных направлениях, GE приняла концепцию корпоративных вызовов планирования. Плановые вызовы устанавливают определенные этапы годового цикла стратегического планирования. Каждый год ГИП разрабатывает ряд специфических стратегических заданий, которые должны быть отражены в стратегических планах СЕБов и секторов. Например, корпоративное стратегическое задание на 1980 г. призывало СЕБ и сектор планировать повышение производительности труда, чтобы противостоять угрозе конкурентов, действующих на мировых рынках. Повышение производительности труда для GE в целом должно было составить 6%. Подбор вызовов рассматривался Джонсом как жизненно важная функция ГИП: «Эта работа ГИП — глядеть вперед. Планирование будет помогать, но это наша работа — смотреть на десятилетие вперед. Вы изучаете внешнюю среду и соединяете эту информацию с вашим знанием бизнеса. Вы начинаете видеть рассогласование между условиями внешней среды и бизнесом, что выходит за рамки планов. У вас есть результаты исследований, проведенных для выявления возможных трудностей. Например, я всегда беспокоился о технологии. В 1976 г. я в рамках всей компании организовал проведение исследования наших сильных и слабых сторон, а также нужд в технологиях. Результаты (16 томов отчетов) повлекли за собой технологическое возрождение в GE. Мы увеличили наш бюджет в области исследований и разработок, создали бизнес в сфере электроники и переориентировали наши действия по набору и обучению штатов. Теперь у каждой СЕБ есть стратегия GE в технологической области, объединенная со стратегией развития данного бизнеса».

В дополнение к ГИП, как источнику вызовов, мы перестроили систему менеджмента, включив в нее два новых подхода для генерации плановых вызовов. Один элемент был нацелен на поощрение международной деятельности GE, другой — на интегрирование планов GE по эффективному использованию критических ресурсов.

Международный сектор. Чтобы увеличить важность и наглядность международных операций GE, Джонс организовал специальный сектор. Но он должен был играть особую роль среди других секторов. В добавление к подготовке секторального плана для иностранных подразделений GE международный сектор также получил ответственность за поддержку и объединение международного бизнеса GE в целом.

Последующее усилие объединить на международной основе производство электрических утюгов проиллюстрировало одну из ролей, которую международный сектор должен был играть. СЕБ, отвечающая за утюги, разработала новый тип утюга, который планировался для производства в единственной маленькой стране. По настоянию международного сектора СЕБ пересмотрела свой первоначальный план и в конце концов решила организовать выпуск этой продукции в трех странах, включая две большие страны с международными отделениями сектора. Этот подход уменьшил себестоимость и увеличил потенциальную рыночную долю в странах с иностранными отделениями, как и стоимостную эффективность на базе всей системы GE. Это привело к созданию внутрифирменного совместного предприятия по утюгам между международным сектором и СЕБ с целью разделения рисков и прибылей в международном масштабе.

Планирование ресурсов. Забота руководства корпорации об управлении использованием критических ресурсов GE должна была быть реализована через другой общефирменный интеграционный механизм. Для этой цели на старших исполнительных менеджеров корпорации была возложена ответственность «за объективную оценку ключевых ресурсов и распознавание факторов, влияющих на стратегические сильные аспекты деятельности компании». Эти оценки финансовых ресурсов, человеческих и производственных должны были вести к планированию вызовов для тех секторов и СЕБ, где существующее положение нуждалось в изменении.

Планирование человеческих ресурсов иллюстрировало, как должен работать такой подход. Вице-президент, отвечающий за это планирование, так описывал две проблемы, которые он впоследствии выдвинул для обсуждения руководством:

«Одна из главных проблем в вопросе человеческих ресурсов, с которой столкнулась GE, имела отношение к потенциальному влиянию переноса рабочих мест за границу. Подобная практика имеет серьезные последствия для компании, для служащих и для подразделений, которые были вовлечены в это. Данную проблему надо было продумать заранее.

Еще одна важная проблема касалась имиджа GE, связанного с наймом на работу выпускников колледжей. В течение нескольких ближайших лет GE должна будет нанять около 2800 ученых и инженеров, соревнуясь с другими привлекательными фирмами в борьбе за хороших специалистов».

5.3. Внедрение новой структуры

Весьма специфично руководство GE пересмотрело взгляд на количество времени, которое нужно, чтобы новая структура успела пустить корни. В начальном докладе говорилось: «Цель интегрированных уровней планирования есть не более, чем эта цель. И может потребоваться два или три цикла для ее достижения».

Подтверждая эту схему, Джонс сделал следующие выводы тремя годами позже: «Секторальный подход оказался очень успешным. Он даже превзошел мои ожидания. Теперь я могу смотреть на шесть книг планирования и понимать их достаточно хорошо, чтобы задать правильные вопросы. Я не мог сделать этого раньше. Секторы дали также мне и совету директоров замечательные средства для решения вопроса о моем преемнике. К 1979 г. конкуренция сузилась до трех претендентов — Берлингейма, Худа и Велча, и эти люди были выдвинуты на позиции вице-председателей совета директоров».

Джонс также был доволен прогрессом, который GE продемонстрировала в реагировании на множество корпоративных вызовов. Он отметил с определенной гордостью «технологический ренессанс», который начался в GE: «В течение последних нескольких лет мы усердно трудились, чтобы изменить базовую технологию компании с электромеханической на электронную. Сейчас по всей компании мы стараемся применить новые микроэлектронные и связанные с ней информационные технологии к любому продукту, услуге и процессу в GE.

Предполагаемая покупка Калмы, лидирующего изготовителя интерактивного графического оборудования, и приобретение «Интерсила», изготовителя современных микроэлектронных чипов, доказали правильность этого ранее принятых решений. Наверное, наше стремление внедрять широкие инновации лучше всего проявилось в растущих инвестициях в исследования и разработки. Начиная с 1977 г. мы подняли финансируемые GE исследования и разработки на 85%, доведя их до 760 млн дол. Общая сумма затрат на исследования и разработки, включая внешние ассигнования, достигли в 1980 г. 1,6 млрд дол.».

6. GE в 1980 г.: призыв к росту

На презентации финансовому сообществу 11 декабря 1979 г. Джонс говорил о том, как GE «позиционировала себя, чтобы достичь цели – роста прибыли более высокими темпами по сравнению с ростом экономики США в наступающих 80-х». Он добавил: «GE плывет по курсу широкомасштабных инноваций, увеличения производительности и развития бизнеса в 80-х, и мы построили свои финансовые ресурсы так, чтобы довести эту смелую, творческую стратегию до успешного завершения».

6.1. Многообещающие статистические прогнозы

Это публичное обещание быстрого роста повлекло за собой серьезные последствия для стратегического планирования. На ежегодной конференции по менеджменту, которая прошла месяцем позже, Даниэл Финк, вновь назначенный главный вице-президент по корпоративному планированию и развитию (развитие было добавлено, чтобы подчеркнуть цель роста), исследовал соответствие существующих стратегических планов целям роста, поставленным Джонсом. Он начал с того, что сделал обзор текущих и проектируемых изменений в структуре бизнеса. Вооруженный цифрами, Финк доказывал: «Наша предполагаемая стратегия может привести к замедлению и даже остановке агрессивной и успешной диверсификации последних десяти лет. Состояние GE в 1984 г., которое мы получили из долгосрочных прогнозов, очень похоже на состояние GE в 1974 г. – тот же продуктовый портфель, та

же продукция на международных рынках, та же стратегия увеличения дохода через увеличение продаж.

Как же такое может быть? И, что более важно, вы сами верите в это? Вы что, в самом деле думаете, что у нас будет тот же продуктовый портфель при условии более чем очевидных технологических изменениях, которые ждут нас? Вы и вправду думаете, что продукция, поставляемая на международные рынки, останется прежней, несмотря на быстрый рост многих мировых рынков? И что мы можем иметь ту же стратегию повышения дохода через продажи, как будто эти последние приросты показателей достигаются так же легко, как и в прошлом?

И это противоречие устойчивого состояния GE и быстро изменяющегося мира составляет, я думаю, основную стратегическую проблему входа в 80-е гг. Как мы добьемся теперь отказа от этого статического прогноза и затем предпримем стратегические действия, которые поведут нас вперед в 80-х, как это было в 70-х?».

Затем Финк обсудил базу, на которой существующие стратегические планы проектировали рост: «В 1968 г. мы заработали 4,5% на продажах, в 1974 г. эта цифра составила 5% и 6% в 1978 г. Долговременный прогноз называет цифру в 7% для 1984 г., но этого не случится просто из-за того, что компания шла от 5 к 6% в 70-х и лишь только поэтому легко достигнет 7% в 80-х.

Есть несколько причин для осторожности. Во-первых, большинство СЕБ, озадаченные прошлогодним вызовом развития бизнеса, несут тяжелую ношу инвестирования большинства планов. И в конце концов мы будем в два раза больше зависеть от производительности, чем от цен из-за растущей инфляции. Итак, под влиянием этих обстоятельств мы должны принять цель роста в 7% как рискованную.

Только представьте, что мы сохраним наш рост на текущем уровне равным 6%. Разница в 1984 г. составит почти 400 млн дол. чистого дохода и будет расти каждый год. Чтобы компенсировать это падение, нам нужно будет увеличить объем продаж где-то на 6–7 млрд дол.

Это большие приросты. Они не будут достигнуты простым расширением текущих бизнесов. Они действительно требуют

беспрецедентного развития бизнеса в 80-х. Беспрецедентного развития бизнеса. Представьте теперь, что это должно означать для компании, которая уже сделала крупнейшие приобретения в истории бизнеса США; которая произвела больше запатентованных изобретений, чем любая другая компания в мире; и которая уже является наиболее диверсифицированной корпорацией из 500 компаний, попавших в список Fortune».

6.2. Приведение в соответствие ресурсов GE

Первым шагом к генерации беспрецедентного роста бизнеса в 1980-х гг. был выбор целевых сфер деятельности, обладающих наибольшим потенциалом для GE. Анализ, проведенный сотрудниками подразделений корпоративного планирования, дал возможность выделить шесть широких сфер бизнеса:

- энергия;
- коммуникации, информация;
- использование энергосберегающих технологий в целях повышения производительности труда;
- материалы и ресурсы;
- транспорт и реактивные двигатели;
- услуги (финансовые, в области товародвижения и строительства).

Самая простая характеристика сфер бизнеса состояла в том, что они носили многосекторальный характер и не вписывались в секторальную структуру управления. Финк описал проблему и указал на необходимость разработки новых подходов: «Как мы собираемся использовать эти новые возможности, которые пересекают существующие линии управления? Иногда выход из положения видится в реорганизации и сборе этих синергетических видов бизнеса под единым руководством. Но существует слишком много возможностей, не входящих в число указанных. Мы бы должны были тогда реорганизовываться каждые 3 дня, чтобы отвечать новым возможностям».

Сколько раз вы слышали от потребителей, да и от конкурентов: «Если бы вы, ребята, могли действовать все вместе!». Ладно, мы собираемся объединить наши действия, если мы действительно хотим использовать некоторые из этих новых возможностей. Нам нужно будет разработать специальные подходы,

методы мотивации и технику измерений, которых до сих пор у нас не было. Это не получится легко, это нетрадиционно. Это не традиционно для тех из нас, кто учился менеджменту в школе Джона Вэйна, школе крайнего индивидуализма».

Чтобы заставить GE «действовать совместно», ГИП для запуска цикла планирования в 1981 г. выпустил «вызовы», четко связанные с отдельными сферами бизнеса. В каждом «вызове» перечислялись определенные секторы и штабные корпоративные единицы, которые будут вовлечены и назначены ответственными за реализацию определенных целей. Один из специфических вызовов, касающийся сферы бизнеса, связанной с разработкой энергосберегающих технологий, например, состоял в том, чтобы разработать стратегический бизнес-план для использования растущих возможностей по автоматизации определенной фабрики и роботизации. Сектор промышленных продуктов и компонентов, который уже был широко вовлечен в автоматизацию фабрики, был назначен главным ответственным за реализацию «вызова» для этой фабрики. Поддерживающие роли были предназначены для группы информационных и коммуникационных систем (подразделение в секторе технических систем и материалов) из-за своего опыта с мобильными коммуникационными системами. Корпоративные штабные подразделения в области производства и операционных услуг были назначены ответственными за улучшение производительности в рамках GE. И как перекрещенное в организационном плане управление развитием бизнеса будет работать, предстояло еще определить.

Джонс смотрел на этот подход как на развивающийся и предварительный: «Я не хочу, чтобы оперативные менеджеры беспокоились о сферах бизнеса хоть на секунду. В этот момент времени сферы бизнеса существуют для нашего использования на корпоративном уровне. Они помогают нам смотреть на компанию по-другому». Предварительный характер подхода, основанного на сферах бизнеса, также был отражен в следующем комментарии, данном одним из главных управляющих: «Успех или провал концепции сфер бизнеса будет зависеть от того, как сильно корпоративный менеджмент будет ее проталкивать».

6.3. Следующие шаги

GE, которую подготовил Джон Велч для деятельности в 1981 г., была в самом разгаре апробирования бизнесов, основанных на новых технологиях. Живые дискуссии велись в офисах по всей компании по поводу того, что нужно делать в GE для создания предприятия будущего, офиса будущего, дома будущего, электромобиля, синтетического горючего и т.п. Список возможностей казался бесконечным. Было ясно, что GE будет нужно сделать несколько тяжелых выборов. В этой связи Велч сказал: «Самый большой вызов для меня — это вложить достаточно денег в нужные игры и не вложить в неправильные. Но я не хочу сорить деньгами на все».

Какой тип системы управления понадобится ему, чтобы встретить этот вызов? Джон Велч использовал СЕБ и секторальное планирование, чтобы построить бизнес, и позже приложил руку к приближению GE к стратегическому управлению. Он откладывал в сторону любую идею о роспуске существующего аппарата: «GE была успешно управляемой компанией еще до того, как кто-нибудь слышал о Джоне Велче. Все корпоративные революции, о которых вы слышали, происходили, когда парень переходил из компании X в компанию Y и переворачивал все вверх тормашками. Иногда это работало, иногда нет. Здесь не будет».

Несмотря на это обязательство, Велч наследовал систему менеджмента, переживающую серьезные изменения. И серьезные решения должны быть приняты и здесь. Аудит управления в 1981 г. указал на многочисленные важные проблемы в системе управления, на которые следовало обратить внимание:

— Могут ли сектора в том виде, в котором они существуют сейчас, приспособиться к размеру и разнообразию операций компании в 1985 г.? В 1990? Какие существуют альтернативы?

— Корпоративная стратегия 1981 г. была разработана с учетом сегментации сфер бизнеса, которая явно отличается от секторальной сегментации GE. Полезно ли это для ГИПа при разработке перспективных направлений развития компании? Будет ли этот подход работать и вести к действительно объединяющим стратегиям?

— Есть ли лучший путь, чем наш процесс международной интеграции, чтобы определить и преследовать международные цели компании?

На то, как эти проблемы системы управления будут разрешены, повлияет большое количество независимых факторов, с которыми сталкивается GE. В то время как мнения разделились по поводу приоритетов, главные управляющие согласились относительно нескольких ключевых вызовов. Рег Джонс поставил вопрос борьбы с инфляцией во главу своего списка. Рост производительности международных видов бизнеса также бы в первых рядах списка вызовов у него и у всех других. Для многих руководителей развитие предпринимательства и новых рискованных инициатив были также серьезными вызовами при постановке амбициозных целей роста компании.

Список проблем, каждая из которых была связана как с производством, так и с системой управления, был длинным, слишком длинным для того, чтобы разобраться во всем с должной глубиной. Руководство должно было использовать выборочный подход в определении сфер бизнеса, заслуживающих внимания. Один менеджер следующим образом подытожил свое мнение по поводу ситуации, сложившейся в GE: «GE станет замечательной компанией в ближайшие несколько лет. Можно почувствовать, что воздух просто насыщен электричеством».

Вопросы

1. Укажите сильные и слабые стороны системы планирования, принятой в GE до введения стратегического планирования.
2. Укажите причины, побудившие руководство GE в конце 60-х гг. разработать систему стратегического планирования.
3. Определите цели GE, на достижение которых направлена система стратегического планирования.
4. Прокомментируйте последовательность шагов по реализации стратегического планирования.
5. С какими трудностями столкнулась GE после внедрения секторальной системы стратегического планирования?
6. Сформулируйте предложения по совершенствованию системы стратегического планирования GE в 80-е гг.

«КЛАРИОН КОСМЕТИКС» (CLARION COSMETICS)¹

Оглядываясь назад, надо отметить, что идея была естественной. «Нокселл» запустил «Кларион» — отличный товарный ряд цветной косметики, какую можно обычно найти в универмагах, но которую «Нокселл» продавал через торговые точки массового рынка по умеренным ценам. И план удался. В течение года «Кларион» ворвался в сети аптек США, переманил потребителей компьютерным анализом, ошеломил конкурентов агрессивной рекламной кампанией и оказался наиболее удачным внедрением товара на рынках более чем за 10 лет. Теперь, однако, «Нокселл» стоит перед необходимостью регулирования своих маркетинговых планов для закрепления и улучшения продолжающегося успеха «Клариона». Первоначально позиционированный как косметический товарный ряд для чувствительной кожи, прекрасный «Кларион» закончил 1987 г. с объемом продаж в 50 млн дол. и долей в 5% на рынке массовой косметики. Таким образом, только в свой первый год он почти догнал «Олмей» (Almay) — долговременного лидера на рынке гипоаллергенной косметики, претендующей на долю рынка в 5,2%.

Тем не менее, такой потрясающий успех сопровождался некоторыми преждевременными опасениями. Хотя чары компьютеров, взаимодействующих с потребителями и предоставляющих советы по индивидуальному идеальному образу покупателя, были популярны в универмагах, концепция могла оказаться неприемлемой для других типов торговых точек.

Например, в аптеках и сетях магазинов по сниженным ценам (магазинах — «дискаунтах») место для полок и прилавки, необходимые для размещения аппарата, — редкость. Вдобавок, ме-

¹ Источник: Philip Kotler, Cary Armstrong. Principles of Marketing. PRENTICE HALL, 1991.

неджеры «Нокселла» изначально беспокоились именно о том, кто в таких массовых торговых точках сможет осуществить работу с дорогим продуктовым рядом «Клариона» и эксплуатацию компьютеров. В универмагах штат продавцов имел мотивацию и сноровку для этой сложной роли. Но на 3-миллиардном (при исчислении в долларах) рынке массовой косметики основной метод продажи — строго «с полки» (самообслуживание): большинство продуктов выбираются потребителем со стеллажа с очень малой помощью со стороны продавцов, если она вообще оказывается. И, наконец, «Нокселл» был обеспокоен тем, что «Кларион» может подорвать объем продаж его лучше всего продающегося товарного ряда — Cover Girl. Хотя «Кларион» был по-другому позиционирован: цена выше на 25%, предполагаемая привлекательность Cover Girl для аудитории более старшей, чем подростки и молодежь, он в определенной степени все еще походил на незрелую марку «Нокселла».

Тем не менее, «Нокселл» заметил определенную маркетинговую возможность. Компания уже извлекала выгоду из хорошей репутации в промышленности за счет своей косметики Cover Girl и продуктов по уходу за кожей «Ноксзема» (Noxzema). До сих пор никто не продавал прекрасно упакованный и разрекламированный товарный ряд цветной косметики для чувствительной кожи. «Олмей», лидер этого сегмента, казалось, не имел четкой программы, его продуктовый ряд и маркетинг были непривлекательны. Более того, «Олмей» имел внутренние проблемы: «Интернэшнел Плейтекс» (International Playtex), которому изначально принадлежала эта марка, претерпел структурные изменения и, в конце концов, продал «Олмей» в 1986 г. «Ревлон Групп» (Revlon Group), в свою очередь, только что сменившей владельца. Рынок представлялся «созревшим». «Нокселлу» достаточно было увидеть удивительный успех «Клиник» (Clinique), отлично продающийся, дорогостоящий товарный ряд косметики без запаха, реализуемый через универмаги, чтобы понять, что существовал широкий рынок гипоаллергенных продуктов. Учитывая все это, «Нокселл» запустил в 1987 г. «Кларион» как «косметику для чувствительной кожи со здоровым образом красоты», по словам Питера Н. Трупа (Peter N. Troup), старшего вице-президента «Нокселла» по маркетингу.

Косметика «Кларион» была основана на четырех группах цветов (популяризированных книгой *Colour Me Beautiful*) и на использовании персональных компьютеров. Компьютер — впервые на массовом рынке — привносил оттенок научности и убеждал женщин, чтобы они делали правильные покупки без услуг косметологов. Увлекательная новая методика распространения, продвижения и продажи товара — Система персонализированной косметики «Кларион» (*Clairion Personalized Colour System*) — также проста в обращении, как кассовый аппарат. Женщины отвечают на вопросы о своем типе кожи и цвете лица, волос и глаз. Компьютер далее рекомендует особый специальный продукт «Клариона» и цветовые группы, из которых покупательницы могут выбирать.

Маркетинговая стратегия «Клариона» — «выглядеть как важная косметика основного направления» — отличалась от стратегий предшествующих новых продуктов. Вместо одного продукта за один раз «Нокселл» запустил 85-единичную коллекцию «Кларион» сразу. «Нокселл» использовал агрессивную рекламную кампанию, чтобы помочь «Кларион» утвердиться в качестве важной марки сразу. Это сделало ее третьей наиболее рекламируемой маркой (после *Cover Girl* и «Мейбилайн» (*Maybe Line*) — обе по 35 млн дол. в год). «Нокселл», таким образом, далеко обогнал в затратах на рекламу других конкурентов, включая «Олмэй», «Ревлон» (*Revlon*), «Л'Ореаль» (*L'Oreal*), «Космейерс» (*Cosmair's*) и марки «Макс Фактор» (*Max Factor*).

Вдобавок, послание «Клариона» было ярко и немедленно доведено до потребителей, с использованием специализированных телевизионных программ прайм-тайм, таких как «Америкэн Мьюзик» (*American Music*) и «Эмми Эвордс» (*Emmy Awards*), а также программ с высоким рейтингом и привлекательных для женщин: «Династия» (*Dynasty*), «Даллас» (*Dallas*) и «Фэмили Тайс» (*Family Ties*). Печатная реклама была размещена в журналах моды и красоты и в женских, так называемых «хозяйственных» журналах, типа «Гуд Хаускипинг» (*Good Housekeeping*), «Мак Коллс» (*McCalls*), «Ред Бук» (*Red Book*) и «Нью Вуман» (*New Woman*), что позво-

лило «Нокселлу» «достать» массовую аудиторию, к которой апеллировал «Кларион». Журнал «Воркинг Вуман» («Working Woman» — «Работающая женщина») был также использован, чтобы завоевать внимание интеллигентных женщин, предпочитающих высококачественную продукцию в местах массовой продажи.

Так как рост объема рынка косметики в 1987 г. был очень умеренным, то новый «Кларион» должен был отобрать долю рынка у конкурентов, что он и сделал. Продукт немедленно стал успехом компании. Объем продаж вырос. В то же время компания настаивает, что «Кларион» не «съел» продажи «Кавер Гёрл» (Cover Girl), продажи которой, по заявлению «Нокселла», также существенно выросли в этот же год. Цель «Нокселла», по словам Трупа, — сделать теперь «Кларион» «третьей или четвертой крупной маркой после «Кавер Гёрл» на массовом рынке». На основе данных о продажах, «Кавер Гёрл» лидирует с рыночной долей в 21%, за ним — «Мэйбилайн» — 18% и «Ревлон» — 17%.

Хорошее представление «Клариона» и «толстый кошелек» «Нокселла» заткнули за пояс конкурентов. В ответ на «Кларион» конкуренты запустили свои марки. Так, в конце 1986 г. «Мейбилайн» выпустила «Ультра Перфоманс Пьюэ Мейкап» (Ultra Perfomance Pure Makeup) — одиночный базис для чувствительной кожи. Даже «Ревлон» включился — в июне 1987 г. он запустил не вызывающую раздражения косметику «Нью Комплексн» (New Complexion) и пудру без запаха.

Многие в отрасли окрестили «Кларион» «ответом массовых» продавцов на «Клиник», причем «Нокселл» не имеет ничего против этого. Тем не менее, пока маркетолог Труп утверждает, что он «обожает» «Клиник», он добавляет, что «Кларион» позиционирован шире, чем гипоаллергенная косметика. Исследования «Нокселла» показывают, что более половины всех женщин считают, что у них чувствительная кожа: «Мы пришли к выводу, что больше женщин могут ассоциировать себя с понятием «чувствительная кожа», чем с «гипоаллергенной», — говорит Труп. На самом деле «Кларион» никогда не использует слово «гипоаллергенный» в своей рекламе, вместо него он использует слово «абсолютно чистый», «без запаха»

или «проверенный на чувствительность». Основная мысль: «Косметика такая чистая, что даже женщины с чувствительной кожей могут пользоваться ею. И такая красивая, что каждая женщина хочет ею пользоваться» — достигает женщин, которые хотят красоты так же, как и чистой косметики.

Благодаря хорошим отношениям с каналами сбыта, которые «Нокселл» выработал благодаря тесным контактам при промоушн «Кавер Гёрл» (Cover Girl) «Кларион» получил благоприятный прием в сетях аптек. «Нокселл» разработал приятный стенд, на котором разместил и продукты «Клариона», и простой в обращении компьютер. Потребители, такие как Джонни Дитрих из Северного Брунсвика штат Нью-Джерси (New Jersey), пришла в выводу, что компьютер сработал как трюк, привлекая ее к этой марке и заставивший ее сделать множество покупок: «Я думала, что он был достаточно интересен, и я попробовала его и закончила покупкой больше, чем просто румян: я купила все, что подходило к ним».

В первом зимнем 1988 г. Покупательском обзоре парфюмерии и косметики Голдмана Сака (Goldman Sach's Fragrance and Cosmetic Buyer Survey) в списке награжденных «Кларион» и «Нокселл» оказались на высоте. «Клариону» было присуждено звание «Лучший новый продукт 1987 года», «Нокселлу» же подавляющим большинством голосов — «Лучший широкопрофильный продавец», а сама компания завоевала приз «Лучшее продвижение». Труп отмечает, что «сегмент рынка косметики для чувствительной кожи — самый быстро растущий». И далее он нескромно добавляет, что «одна из причин — это то, что мы в этом сегменте». Как он говорит: «Мы первый и основной косметический продукт». И, по крайней мере, в 1987 г. «Кларион» был действительно хорош.

Несмотря на весь свой успех, «Нокселл» обнаруживает некоторыестораживающие признаки. Некоторые аналитики полагают, что рост продаж «Клариона» несколько замедлился, когда розничные продавцы по-новому расположили товар с отдельно стоящих стендов на традиционные стенные стеллажи. Другие считают, что «Клариону» не хватает повторных покупок. Питер Труп признает: обильность первоначальной рекламной кампании «может вызывать некоторую инертность

при повторных покупках». Вдобавок некоторые покупатели в запале энтузиазма купили больше, чем это было необходимо. Несмотря на эту особенность, он утверждает, что компания могла бы иметь больший успех при более тщательном контроле за распределением. Проблема затем была решена, и он добавляет, что продажи «Клариона» в сетях аптек теперь вторые после «Кавер Гёрл». У компании также были определенные проблемы с первоначальной рекламной кампанией «Клариона», которая несла несколько туманное послание. Убеждая покупателей «открыть для себя, каким чистым может быть красивый цвет», «Нокселл» рекламировал «Кларион» и как средство для чувствительной кожи, и как косметический стиль, тем самым подрывая обе позиции.

Таким образом, несмотря на первоначальный успех и, возможно, именно благодаря ему, «Кларион» обнаружил, что испытывает необходимость пересмотра всей маркетинговой стратегии.

Вопросы

1. Какова текущая маркетинговая ситуация с «Кларионом»? Опишите основные рыночные сегменты и конкурентов.
2. Оцените маркетинговый план «Клариона».
3. Какие факторы наиболее важны в удачном осуществлении маркетингового плана «Кларион»?
4. Какие изменения компания должна внести в свою маркетинговую стратегию в связи с действиями конкурентов и другими проблемами, отраженными в данном кейсе? Какие опасности и возможности надо учесть, производя эти перемены?
5. Какие типы контроля нужно использовать, чтобы измерить и оценить деятельность по продвижению «Клариона»?

ОАО «ПИВОВАРЕННЫЙ ЗАВОД «БАЛТИКА»¹

Завод был создан в 1990 г., в 1992 г. был акционирован, и крупнейшим акционером стал консорциум скандинавских пивных компаний «Болтик Бевереджис Холдинг». В 1997 г. приобретен контрольный пакет акций компании «Донское пиво», находящееся в г. Ростове-на-Дону. Именно с 1997 г. ведет свою историю пивоваренная компания «Балтика».

«Балтика» является крупнейшим производителем пива в Восточной Европе и производит 500 млн литров пива в год. В 1998 г. доля рынка в Москве и Санкт-Петербурге составляла соответственно 26,1% и 36,1%. Доля рынка росла, в 1999 г. она составила более 15%, причем эта величина в Питере (76%) и Москве (25,9%) является существенно более высокой. «Балтика» стоит на европейском уровне по технической оснащенности, технологии производства, ассортименту и качеству выпускаемой продукции. Это дает шансы на успех на мировом рынке. Розлив пива производится на трех линиях общей производительностью 24 000 бутылок в час. Пиво «Балтики» поставляется более чем в 90 городах.

Успех «Балтики», по словам руководства этой компании, обусловлен следующими причинами:

1. Грамотным выбором стратегий развития. Компания правильно выбрала время выхода на рынок; первой в России создала высококачественное пиво с собственной торговой маркой, когда другие заводы России производили стандартные сорта по старым технологиям («Жигулевское», «Ячменный колос»), не выдерживая стандарты качества. Важными стратегическими решениями компании явились: получение и рациональное использование инвестиций и собственной прибыли (в том

¹ Источник: Голубков Е.П. Основы маркетинга. М.: Финпресс, 2003.

числе покупка «Донского пива»), интеграция с поставщиками сырья и оборудования (совместное строительство с фирмой «Суфле» собственной солодовни).

2. Использованием современной технологии (современное оборудование, все трубопроводы и емкости изготовлены только из нержавеющей стали, закупки лучшего зарубежного солода и хмеля. Завод располагает уникальной установкой по очистке воды, единственной в своем роде в Европе, контроль качества, новейшей технологией складирования и отгрузки, каждый этап всей технологической цепочки производства пива отслеживается с помощью компьютеров).

3. Развитием продукта (предметом гордости завода является то, что выпуск пива осуществляется по русской рецептуре) и упаковки. Компания начала с выпуска ряда сортов – Балтика 1, 2, 3, 4 (светлые легкие, светлые средние, темные), удовлетворив самые крупные потребительские сегменты. Затем ассортимент пополнился сортами, ориентированными на дифференцированные сегменты потребителей. Все сорта выходят под единой торговой маркой «Балтика».

Развитие продукта по результатам исследования мнений потребителей и постоянного экспериментирования осуществлялось в следующих направлениях:

– разработка новых рецептов и расширение ассортимента;

– увеличение срока хранения пива до 90 суток;

– выпуск пива в кегах;

– выпуск пива в 5-литровых бочонках;

– разработка пива «Балтика № 9» (новая разновидность пива – крепкое отечественное пиво);

– разработка медового пива.

4. Созданием разветвленной системы сбыта готовой продукции. Эта система прошла два основных этапа. На первом этапе была установлена четко ограниченная система оптовиков. На втором этапе из-за повышения конкуренции на рынке были созданы региональные сбытовые подразделения, то есть каналы прямой дистрибуции. Было организовано 12 сбытовых региональных подразделений.

5. Созданием эффективной системы продвижения. Главной целью является расширение общественного признания марки компании. Если рассмотреть более детально рекламу и связи с общественностью, то здесь прежде всего можно отметить следующее:

- использование для низкообеспеченных слоев населения рекламного лозунга «Привычное качество по приемлемой цене»;

- учреждение премии «Балтика» артистам Мариинского театра;

- учреждение кубка по хоккею;

- использование лозунга: «Балтика – этим все сказано!».

6. Планомерным проведением маркетинговых исследований в целях высокого информационного обеспечения маркетинговой деятельности. Регулярно отслеживается динамика показателей «объем продаж» и «доля рынка» на всех рынках сбыта. Проводится постоянный анализ деятельности конкурентов (в первую очередь цен и объемов продаж) и предприятий розничной торговли, определяется рейтинг различных марок пива, проводятся систематические исследования, включая опросы оптовиков, проведение репрезентативных общероссийских исследований потребителей – оценка имиджа, доли рынка.

В результате марка пива «Балтика» известна 90% населения России. Планировалось к 2003 г. довести рыночную долю «Балтики» до 25%, а объем выпуска пива – до 70 млн дал.

По данным UFG, к ноябрю 2004 г. доля рынка «Балтики» составила 26,4%, а рост продаж – 55%, что более чем в пять раз превышает рост всего российского рынка пива. Всего начала по ноябрь 2004 г. продажи компании составили 181,5 млн дал пива. Это выше, чем суммарные продажи двух ближайших конкурентов за тот же период. Ведущий сорт «Балтики» – «трешка» («Классическое») – получил национальную премию «Товар года» в шестой раз. На международных конкурсах получили высокие оценки и другие марки пива «Балтика».

Вопросы

1. Проанализируйте причины успеха ОАО «Балтика».
2. Какова роль в данном успехе эффективной маркетинговой политики?
3. Каковы важнейшие цели маркетинговой деятельности?
4. Сформулируйте и оцените стратегии маркетинговой деятельности.
5. Расклассифицируйте все мероприятия маркетинговой деятельности по четырем элементам комплекса маркетинга, используя концепцию «4Р».

(При разработке ситуации использовались материалы, опубликованные в центральной прессе, и выступления руководителей отдела маркетинга ОАО «Пивоваренная компания «Балтика».)

Автор кейса – проф. Голубков Е.П.

РЕАЛИЗАЦИЯ СТРАТЕГИЧЕСКИХ ИЗМЕНЕНИЙ (КОМПАНИЯ MARSTON BOOK SERVICES – MBS)¹

MBS являлась дочерней компанией и входила в состав Blackwell Group. Действовала как независимый центр прибыли. Предоставляла полный спектр услуг по распределению книгопродукции (хранение, обработка заказов, предоставление кредита). Обслуживала 2000 книжных магазинов. Помимо Blackwell Group обслуживала шесть других подобных компаний.

Персонал компании составлял 60 человек, годовая текучесть кадров равнялась 15%.

Компания в 1984 г. обработала 120 000 заказов.

Средний срок выполнения заказов равнялся пяти неделям (среднеотраслевой срок составлял 14 дней). Задержка в оплате с момента оформления заказа составляла для Великобритании 74 дня (норматив 60 дней) и в Европе 120 дней (норматив 90 дней). Компания в течение последних месяцев совсем не получала прибыли.

Использовалась устаревшая компьютерная система.

Недоукомплектованная управленческая команда (четыре человека) отставала от возникающих задач, но была перестимулирована. Все это говорит о том, что компания находилась в состоянии кризиса.

Программа по выводу компании из кризисной ситуации состояла из следующих этапов.

Этап 1. Установление жесткого контроля. Март-август 1984 г.

Создание чувства необходимости перемен.

Ликвидация задолженностей по поставкам.

Более жесткий контроль поставщиков.

¹ Источник: Philip Kotler, Cary Armstrong. Principles of Marketing. PRENTICE HALL, 1991.

Сохранение ключевых клиентов.

Осуществление символических жестов — покрасили забор.

Этап 2. Переход в наступление. Сентябрь-январь 1984—1985 гг.

Отказ от обслуживания «бедных» клиентов.

Учет запросов потребителей.

Рационализация кадрового состава.

Определение главной цели-миссии.

Разработка «стратегической лестницы».

Этап 3. Перестройка компании. Февраль-сентябрь 1985 г.

Создание новой управленческой команды.

Установка компьютерной системы контроля.

Повышение квалификации персонала.

Привлечение новых клиентов.

Изменение корпоративной культуры.

Этап 4. Дальнейшее развитие.

Опрос 81 руководителя компаний США выявил следующие ключевые факторы реорганизации управления:

- установление жесткого контроля;
- изменение отношения персонала к работе;
- полное и ясное понимание бизнеса;
- понимаемое и ощущаемое лидерство со стороны руководства;

— наличие сильного финансового директора.

Жесткому контролю обычно подвергаются:

- затраты;
- материально-техническое снабжение;
- сбыт и маркетинг;
- ассортимент продуктов и разработка новых продуктов;
- численный состав и квалификация персонала, повышение его квалификации;
- производственная деятельность;
- поступление наличности.

Ужесточение контроля необязательно обусловлено сужением круга деятельности и затрат; оно может сопровождаться увеличением инвестиций и затрат.

При выработке политики преобразования компании следует помнить, что вряд ли целесообразно браться за все проблемы сразу. Поэтому необходимо знать, какие виды бизнеса являют-

ся критическими для выживания компании и реорганизация каких из них может быть отложена.

Таблица 1

Определение миссии компании:

	Квалификация персонала	
Степень автономности работы	Низкая	Высокая
Высокая		
Низкая		

Таблица 2

Оценка	Выгода для потребителя	
Затраты	Низкая	Высокая
Высокие	Стандартная услуга в течение 48 часов. Неповрежденная упаковка	Гибкие и срочные заказы
Низкие		Надежность выполнения заказов. Заказ по телефону. Точная информация о продукции на складе

Определение миссии компании:

1. Выявить область активных действий компании и отсеять пути развития, которые ведут в никуда.
2. Определить основные принципы конкурентной борьбы.
3. Выработать общую базу для разработки целей организации.
4. Выработать концепцию деятельности, вдохновляющую сотрудников компании.

Миссия компании MBS

Деятельность компании ориентирована на удовлетворение потребностей, прежде всего ученых, путем предоставления

надежных и гибких, ориентированных на установление долгосрочных контактов, услуг. Эти услуги должны предоставляться в точно установленное время и быть удобными для клиентов с точки зрения их использования.

Такая ориентация деятельности должна обеспечить максимизацию прибыльности, основанную на прекращении предоставления дорогих услуг, слабо ценимых клиентами, и создании различных источников достижения конкурентного преимущества.

Цели-миссии представляют прогнозные значения неких целевых нормативов, которые путем обратной во времени экстраполяцией переводятся в конкретные цели деятельности для определенных периодов времени. На основе этих данных разрабатывается стратегическая лестница, которая для MBS имеет следующий вид.



Рис. 1. Стратегическая лестница компании MBS

Как пример успешной разработки стратегической лестницы рассмотрим «стратегическую лестницу компании «Каматсу».

Стратегическая лестница компании «Каматсу»

В 1971 г. объем продаж составил 400 млн дол. по сравнению с 24 000 млн. дол. компании «Катерпиллер». Продажи велись только на малом рынке Японии. Отсутствовала дилерская сеть. Технология низкого уровня. Низкое качество. Имидж марки: «Дешево и плохо». Плохое снабжение запасными частями. Персонал не говорил по-английски. Узкая номенклатура выпускаемой продукции. Существование ограничений на экспорт продукции. Слабое знание зарубежных рынков.

Руководство компании «Каматсу» поставило цель-миссию: «Скопировав лучшие стороны деятельности «Катерпиллера», в течение 25 лет обогнать эту компанию по показателю рыночной доли на мировом рынке».

Для достижения данной цели-миссии была разработана специальная программа, в основу которой было положено построение стратегической лестницы, или решение проблемы поэтапно, шаг за шагом (рис. 2). Работы по программе начались в 1990 г., и в 1985 г. «Катерпиллер» проиграл «Каматсу» по показателю рыночной доли на мировом рынке.



Рис. 2. Стратегическая лестница компании «Каматсу»

На начальном этапе («ступеньке») — повышение качества — были мобилизованы все резервы повышения качества выпускаемой продукции, начиная с входного контроля и кончая послепродажным обслуживанием.

На этапе снижения затрат был осуществлен поиск и задействование всех резервов снижения издержек, начиная с поставок комплектующих, НИОКР (число компонентов готовых изделий было снижено на 20%), производства (накопленный опыт, экономия от масштабов выпуска, рационализация и изобретательство и т.п.) и кончая послепродажным обслуживанием.

Дифференциация, или в данном случае завоевание конкурентного преимущества за счет выпуска необычных образцов техники, осуществлялась под лозунгом «Прочь с хороших дорог!» и предполагала разработку и производство дорожной техники, работающей в условиях бездорожья, ведущей работу под водой, управляемой по радио.

Диверсификация заключалась в использовании всего нового и передового, что разработала мировая наука и техника. Данная деятельность была направлена на создание у потребителя убеждения, что если они приобрели продукт компании «Каматсу», есть уверенность, что в его разработку и производство заложены все лучшие новинки. Подъем по ступенькам стратегической лестницы сопровождался увеличением объема продаж и показателя рыночной доли.

Изменение корпоративной культуры

Под корпоративной культурой понимается атмосфера, стиль, чувство нахождения на правильном месте. Это глубокое вера в корпорацию, в ее миссию и конкретные цели деятельности, доверие к ее руководству. Это осознание своей роли в деятельности организации и четкое понимание своего вклада в повышение эффективности ее деятельности. Для этого необходимо ответить на следующие вопросы: 1. Почему мы занимаемся данным бизнесом? 2. Как мы определяем и измеряем успех? 3. Кто получает вознаграждения и почему? 4. Что означает быть членом коллектива?

Корпоративную культуру образно можно сравнить с религией на корпоративном уровне.

Отсутствие соответствующей корпоративной культуры служит главным барьером изменений в организации. Известно, что религию «менять» чрезвычайно сложно.

Для изменения корпоративной культуры необходимо:

- выявить главную систему ценностей сотрудников;
- заново определить и заменить устаревшие ценности;
- разработать новую миссию;
- под углом зрения новой миссии рассмотреть все виды деятельности;
- создать разделяемое всеми чувство ответственности за выполнение поставленных целей.

Таблица 2

Изменения системы ценностей в компании MBS

Старая	Новая
Скорость обслуживания – это все	Прежде всего – надежность и точность обслуживания

Окончание таблицы 2

Все клиенты равны	Некоторые клиенты равны немно- го больше, чем другие
Случайная ошибка не имеет зна- чения	Да, это так, но наша репутация зиждется на деталях
Мы должны увеличивать товарооборот	Товарооборот без прибыли не имеет смысла
Мы должны делать то, что хочет клиент	Мы должны «воспитывать» наших клиентов

Исполнительный президент авиакомпании SAS сказал: «Мы должны создать уникальную корпоративную культуру, которая не может быть скопирована конкурентами. Она будет представлять нашу уникальную силу».

В результате реализации данной программы компания MBS следующим образом повысила эффективность своей работы (табл. 3).

Таблица 3

Показатели	1984 г.	1986 г.
Объем продаж, млн ф. ст.	6	11,4
Число проданных книг, млн шт.	1,7	2,3
Число обработанных заказов	120 000	176 000
Задержка в оплате:		
Великобритания	74	58
другие страны Европы	120	88

Вопросы

1. Прокомментируйте программу вывода компании из кризиса.

2. Какие дополнения можно предложить внести в миссию и стратегию компании?

3. Для решения каких проблем вашей организации можно применить подход, основанный на построении стратегической лестницы?

4. Что понимается под культурой организации и какова ее роль в деятельности компании, в частности, в осуществлении маркетинговой деятельности?

ПРОГРАММА «ВЫХОД НА РЫНОК ИСПАНИИ»¹

Фирма ФРГ «Хюлс Тройсдат», специализирующаяся на выпуске химической продукции, является ведущей в ФРГ по производству покрытий для полов, оконных рам, изоляционных материалов для строительства. Численность персонала составляет 3000 человек. Данная фирма осуществляет экспорт своей продукции в 10 стран. Объем экспортных поставок равен 50% общего объема выпуска продукции.

Первая попытка проникнуть на рынок Испании с оконными рамами, предпринятая в 1998 г. без серьезной маркетинговой подготовки, практически потерпела неудачу. Несмотря на то что было подготовлено большое количество документов на испанском языке (рекламные проспекты, прейскуранты цен и т.п.), удалось найти только двух клиентов. По итогам 1998 г. доля продаж на испанском рынке составила только 2% (последнее место) по сравнению с 26%, 21%, и 18% других фирм, занимающих по этому показателю соответственно 1-е, 2-е и 3-е места. На некоторых рынках других стран «Хюлс Тройсдат» по продажам оконных рам занимала ведущее место. Поэтому даже с 2% продаж на испанском рынке фирма «Хюлс Тройсдат» рассматривалась как опасный конкурент.

Для завоевания устойчивого места на рынке Испании фирмой «Хюлс Тройсдат» была разработана специальная программа, в основе которой лежали маркетинговые исследования.

Вначале был разработан прогноз потребности в рамах на рынке Испании до 2004 г., т.е. на пять лет, включающий следующие положения:

1. Общая потребность в рамах на рынке Испании. Было установлено, что 67% общей потребности в рамах будет обусловлено новым строительством и 33% — нуждами ремонта.

¹ Источник: Голубков Е.П. Основы маркетинга. М.: Финпресс, 2003.

2. Потребность в рамах, изготовленных из разных материалов: 25% из дерева, 65% — из алюминия и 10% — из пластмассы.

3. Исследования достоинств и недостатков рам, изготовленных из различных материалов. Было установлено, что за счет дешевизны рамы из алюминия будут пользоваться повышенным спросом, и потребитель готов на некоторое увеличение цены на них, обусловленное улучшением качества алюминиевых рам (в первую очередь за счет использования специальных покрытий, предохраняющих рамы от порчи при дождях и в условиях морского климата).

Таким образом, потенциальная потребность на пластмассовые рамы, производимые фирмой «Хюлс Тройсдат», на рынке Испании составит в 2004 г. 10% общей потребности в рамах, что приблизительно составляет 1700 млн рам.

4. Исследование жизненного цикла оконных рам из пластмассы как товара. Было установлено, что данный вид рам в обозримом будущем (10 лет) будет пользоваться стабильным спросом на рынке Испании. К 2004 г. объем спроса на этот вид рам будет характеризоваться точкой на кривой жизненного цикла продукта, находящейся на стадии устойчивого роста.

Данные исследования позволили сделать вывод о том, что вложение средств в производство рам для рынка Испании является достаточно эффективным по крайней мере в течение 10 лет.

Далее была проведена сравнительная оценка достоинств и недостатков различных фирм конкурентов. Оценка проводилась экспертным путем по методике оценки конкурентоспособности, подобной ранее рассмотренной в данной книге. Оценка проводилась на основе следующих показателей и направлений деятельности: 1) ассортимент рам; 2) качество рам; 3) объем продаж; 4) рыночная доля; 5) качество рекламы; 6) возможность получения информации о приобретении рам; 7) уровень технического обслуживания; 8) уровень стимулирования продаж; 9) организация сбыта; 10) имидж фирмы; 11) цена рам; 12) обучение сотрудников фирмы.

В качестве экспертов привлекались сотрудники данной фирмы, хорошо знакомые с рынком Испании как по личному опыту, так и на основе изучения вторичной информации.

Посредством анализа конкурентоспособности были выявлены основные недостатки (проблемы) деятельности фирмы «Хюлс Тройсдат» на испанском рынке: слабая реклама (если средние затраты фирмы «Хюлс Тройсдат» на рекламу составляли 2,5% общего объема зарубежных продаж, то на рынке Испании предлагалось на начальном этапе его освоения увеличить эту цифру до 15%), слабое техническое обслуживание, отсутствие в Испании производственной базы и складских помещений, плохое знание сотрудниками фирмы, обслуживающих данный рынок, испанского языка.

Следующий этап разработки программы — это определение ее целей.

В качестве главной цели руководство фирмы приняло: достигнуть через 5 лет (к 2004 г.) объема продаж рам высшего качества на испанском рынке равного 8–9% (от общего объема продаж рам на испанском рынке) и занять по этому показателю четвертое место среди фирм-конкурентов.

Данная главная цель была детализирована на девять подцелей:

1. Расширить ассортимент рам.
2. Наладить производство рам в Испании, начиная с 2001 г.¹
3. Найти в Испании 12 постоянных клиентов-потребителей.
4. Улучшить качество рам.
5. Создать маркетинговую службу в Испании численностью в 3 человека.
6. Улучшить организацию сбыта.

¹ Создание дочернего предприятия в Испании обусловлено лучшим знанием местных потребностей, сокращением транспортных затрат, лучшей адаптацией выпускаемой продукции к местным стандартам и другим требованиям, осуществлением платежей в местной валюте, отсутствием проблем по обмену валют, отсутствием таможенных проблем.

7. Обеспечить знание испанского и немецкого языков всеми сотрудниками, ориентированными на рынок Испании.

8. Повысить уровень технического обслуживания.

9. Повысить уровень рекламы.

Под каждую подцель по форме, представленной ниже, была разработана соответствующая подпрограмма, включающая комплекс определенных мероприятий.

№ п/п	Мероприятия	Исполнители	Сроки		Стоимость реализации	Контроль
			начало	конец		

При организации работ по отдельным подпрограммам использовался принцип взаимного контроля: исполнитель (ответственный исполнитель) одной из подпрограмм являлся контролером другой подпрограммы, и, наоборот, при этом в рамках работ по программе он мог контролировать даже деятельность своих начальников.

В качестве примера перечислим некоторые мероприятия для отдельных подпрограмм.

Подпрограмма «Расширить ассортимент рам» включает следующие обобщенные мероприятия, которые в дальнейшем подвергались конкретизации: осуществить новые разработки, продемонстрировать новые разработки на ярмарках, внедрить новые разработки в производство и др.

Подпрограмма «Кадры» включает следующие обобщенные мероприятия: обосновать заявку на новое штатное расписание, после ее утверждения руководством фирмы осуществить подбор кадров в ФРГ и Испании, организовать обучение кадров и др.

Подпрограмма «Производство рам в Испании» включает следующие обобщенные мероприятия:

1. Создание рабочей группы для разработки подпрограммы. Эта группа помимо производственников включает коммерческого директора филиала фирмы в Испании, одного из руководящих сотрудников отдела сбыта фирмы, а также других необходимых специалистов.

2. Проработка и выбор варианта организации производства рам в Испании. Здесь рассматривались следующие варианты:

- покупка завода в Испании;
- кооперация с другими фирмами;
- создание собственного производства рам на дочернем предприятии в Испании, выпускающем в настоящее время покрытия для полов;
- поиск предприятия в Испании, которое будет работать по заказам фирмы.

Было решено создать в Испании собственное производство.

Данная программа носит характер плана-прогноза, ее содержание может оперативно пересматриваться при изменении внешних и внутренних условий ее реализации. По словам специалистов фирмы «Хюлс Тройсдат», крупные отклонения от намеченной программы исключены, но фирма в Испании еще два года будет нести убытки.

Трудоемкость разработки данной программы была оценена специалистами в 16 человеко-дней труда высококвалифицированных специалистов, которые, кроме того, воспользовались услугами испанской консультационной фирмы, предоставившей информацию о конъюнктуре рынка оконных рам.

Сотрудники фирмы отметили, что при решении подобных проблем они не увлекаются современными сложными методами анализа, в том числе основанными на применении компьютерной техники.

Вопросы

1. Почему руководством фирмы «Хюлс Тройсдат» было принято решение о выходе на рынок оконных рам Испании путем разработки специальной программы?

2. Прокомментируйте содержание предплановых маркетинговых исследований, проведенных фирмой «Хюлс Тройсдат» в Испании.

3. Насколько полно рассмотренная программа охватила весь круг задач, требующих в данном случае своего решения? Что в нее можно было бы еще добавить?

4. Почему данная программа носила характер плана-прогноза? Что мешало придать ей четкий детерминированный характер?

5. Как разработка подобных программ вписывается в основные принципы стратегического планирования маркетинговой деятельности?

СТРАТЕГИЧЕСКИЕ РЕШЕНИЯ КОМПАНИИ «БАЙСАД»¹

Скупив ряд предприятий, кисловодская компания «Байсад» всего за год стала одним из крупнейших производителей на рынке макаронных изделий. Однако бренд «Байсад» пока большой узнаваемостью у потребителей похвастаться не может. Сейчас компания собирается исправить это недоразумение, потеснить ведущих игроков и увеличить свою долю рынка в два раза. Однако есть причины сомневаться в реальности этих планов.

За пределами родного Ставропольского края компанию «Байсад» знают главным образом как производителя макарон. На самом деле это далеко не единственное направление работы компании. Но макароны должны стать локомотивом, который потянет за собой на национальный рынок и другие продукты: масло, майонез, кетчуп, колбасы и кондитерские изделия — все под брендом «Байсад».

«В Ставрополье нас знают как производителя широкой гаммы продуктов, — говорит директор по продажам ГК «Байсад» Владислав Носов. — Наша цель — добиться того, чтобы в этом качестве нас знали по всей России. Осваивая каждый регион, мы сначала приходим с макаронами, а в дальнейшем, когда люди их распробуют и к бренду появится доверие, будем постепенно выводить и другие наши продукты».

Компания «Байсад» основана в 1990 г. несколькими партнерами. Она занимается заготовкой сырья и производством макарон, кетчупов, томатной пасты, майонеза, подсолнечного масла, колбас и кондитерских изделий. Сегодня в ГК «Байсад» входят: центральный офис и завод «Русская мельница» в Москве; завод по производству макарон, печенья и кексов,

¹ Источник: Секреты фирмы. 01.08.2005. № 29 (116) (по материалам статьи «Южный экспресс»).

а также завод по производству майонеза и томатной пасты в Кисловодске; завод по производству колбасных изделий, мукомольный комплекс, животноводческий комплекс и посевные площади в Новопавловске; макаронная фабрика, мукомольный комплекс и элеватор в Кашире. Оборот ГК «Байсад» за прошлый год составил 58 млн дол.

Сезон макарон

История компании началась в 1990 г. в Кисловодске (ее основали несколько партнеров, имена которых в «Байсаде» не разглашают) — тогда она специализировалась на заготовке и поставке сырья для масложировых комбинатов. Через пару лет удалось наладить производство майонеза на собственных мощностях в Кисловодске и заказать розлив подсолнечного масла на заводе в Урюпинске. Параллельно стали заниматься заготовкой и переработкой зерна.

За десять лет в Ставрополье «Байсад» занял долю около 30% рынка майонеза. Как уверяют в компании, таких результатов удалось добиться, поскольку в Ставропольском крае в то время у них практически не было конкурентов.

В начале 2000-х гг. руководство компании решило начать развиваться еще в одном направлении. «Мы принялись тщательно изучать регион, — рассказывает Владислав Носов. — И вскоре выяснилось, что на юге России пустует рынок макаронных изделий. Сильные местные игроки вообще отсутствовали, а импортная продукция была большинству покупателей не по карману».

К тому времени в Ставропольском крае «Байсад» уже успел зарекомендовать себя как производитель качественных товаров. Поэтому макароны решили позиционировать в среднем ценовом сегменте и производить из твердых сортов пшеницы. За счет уже сформированной лояльности к бренду «Байсад» и отсутствия конкуренции всего за год доля компании на ставропольском рынке макарон приблизилась к 30%. И тогда «Байсад» принялся расширять свою географию.

В конце 2002 г. «Байсад» приобрел каширскую макаронную фабрику «Маккон», которая была переименована в «Байсад-Кашира», и открыл офис в Москве. «Несмотря на то что в

Ставрополье у нас был простор для развития производства, мы поняли, что готовы к децентрализации, и приобрели мощности в Подмосковье, — объясняет Носов. — Это позволило, во-первых, выйти в центральные регионы и заметно сократить транспортные издержки, а во-вторых, в кратчайшие сроки наладить выпуск длинных макаронных изделий — лапши и спагетти. До этого мы выпускали только короткорез».

С приобретением каширской фабрики общий объем производства макарон достиг 150 тонн в сутки. Так, всего за год «Байсад» стал одним из крупнейших производителей на макаронном рынке.

Верность питерцев

«В 2003 г. компания вышла на рынок Петербурга, — говорит Владислав Носов. — Это один из самых сложных рынков в России, возможно, даже сложнее московского». Сложность питерского рынка, главным образом, заключается в консервативности местного потребителя. «Питерцы зачастую так привыкают к определенным маркам, что ни за какие коврижки не хотят пробовать новые, — объясняет менеджер по маркетингу ГК «Байсад» Ольга Быкова. — К примеру, когда мы пришли на этот рынок, лояльность местного населения к марке макарон «Знатные» (производитель «Первая петербургская макаронная фабрика», входящая в «Агрос») составляла около 90%. С этим нужно было что-то делать».

Поэтому в Питере основной задачей стало приучение потребителей к своей марке. За год удалось договориться с ключевыми сетями — «Лентой», «Пятерочкой», «Копейкой», а на многочисленные промоакции вместе с рекламой в СМИ компании было потрачено около 1 млн дол. Большинство производителей макарон, по мнению Владислава Носова, ориентируется на целевую аудиторию, в которую входят неработающие женщины от 45 лет. «Мы же составили иной портрет нашего потенциального потребителя в Питере — работающая женщина от 35, на это и ориентировались в разработке стратегии продвижения. Как оказалось, мы попали в точку», — утверждает Владислав Носов. В первый же год пребывания на питерском рынке, по данным TNS Gallup AdFact, доля пот-

ребителей, покупающих макароны «Байсад», составила 13%, а в 2004 г. этот показатель вырос до 20%.

«В прошлом году мы заняли четвертое место, сейчас уже на третьем после «Макфы» и «Знатных», — продолжает Носов. — А вскоре думаем побороться и за второе».

Поэтому в Питере «Байсад» продолжает вкладываться в рекламу, и в первом полугодии 2005 г., по данным TNS Gallup AdFact, по количеству рекламных выходов на телевидении «Байсад» опередил «Макфу» и «Алтай», заняв первое место среди рекламодателей.

По словам арт-директора агентства PR Exclusive, которое разрабатывало для «Байсада» новый дизайн упаковки специально для питерского рынка, Елены Тишанской, в результате проведенных исследований выяснилось, что целевой аудитории больше всего импонирует то, что макароны производятся в Кисловодске. У людей это ассоциируется с солнцем, здоровым образом жизни. Кроме того, респонденты живо реагировали на то, что макароны экспортируются в Италию (в тот период компания часть продукции продавала там). Эти два основных фактора отразились в изменении дизайна упаковки: образом-идентификатором стала мельница, появились флаги Италии и России и надпись об экспорте в Италию.

Столичные запросы

Успехи в Питере вдохновили «Байсад» на дальнейшую экспансию. В конце 2004 г. руководство компании решило, что пришло время завоевывать столичный рынок. До этого опыт точечных продаж «байсадовских» макарон в Москве уже был, но его результаты оказались более чем скромными. По данным «Бизнес Аналитики», макароны «Байсад» в 2004 г. занимали всего 1,9% московского рынка.

В начале нынешнего года «Байсад» купила московского производителя «Русская мельница», специализирующегося на выпуске макарон в формате «гнезда». «У нас такого формата до этой покупки не было, а он просто необходим на столичном рынке, — поясняет Носов. — Это более дорогой формат, тем более что «Русская мельница» выпускала

довольно большую линейку с различными добавками, а на столичном рынке, чем больше линейка, тем лучше: москвичи ценят разнообразие».

С июня 2005 г. началась федеральная кампания по продвижению макарон «Байсад», включающая рекламу в прессе и на наружных носителях, телевизионные ролики. По данным TNS Gallup AdFact, в столице «Байсад» также возглавил список крупнейших рекламодателей на макаронном рынке. «За месяц ротации ролика только на НТВ и ГНТ мы потратили 1 млн дол. Сейчас показ приостановили, поскольку июль — не самый удачный месяц для макаронщиков, — рассказывает Ольга Быкова. — Но с сентября ролик вновь появится в эфире». По словам Быковой, цель первого этапа кампании в том, чтобы потребитель начал узнавать марку: в Москве слово «Байсад» пока еще мало кому о чем-то говорит. «Осенью мы получим данные исследования по итогам первого этапа рекламной кампании, — говорит Ольга Быкова. — На их основании сможем оценить ее эффективность, а также получим необходимые сведения о знании марки, потреблении и лояльности. Проанализировав все это, сможем уже планировать дальнейшие действия, в том числе и промоакции — как в Москве, так и в регионах».

Однако, как говорит гендиректор компании «Инфолинк» Андрей Гуров, то, что «Байсад» запустил рекламную кампанию в июне, весьма удивительно. «Странно запускать ролик про макароны летом, это совершенно неподходящий сезон», — считает Гуров. По его словам, рекламная кампания на макаронном рынке в принципе редкость, тем более в России».

К тому же, по его мнению, «Байсаду» вряд ли удастся добиться каких-то серьезных результатов только с помощью рекламы. О слабой эффективности подобного подхода свидетельствует и история с макаронным брендом «Ты и я», принадлежащим «Агросу». Заявив осенью прошлого года рекордный для макаронного рынка рекламный бюджет в 6 млн дол., концерн не сумел добиться с новой маркой желаемых результатов: вместо запланированных 7% она занимает в своем сегменте лишь 2,8%.

Объятия конкурентов

Пока макароны «Байсад» не могут похвастаться значительной долей рынка; по оценкам «Бизнес Аналитики», на конец 2004 г. марке принадлежало всего 3,6% (данные по 12 крупным российским городам, исключая Москву). Для сравнения: лидеры рынка «Макфа», «Экстра-М» и «Первая петербургская макаронная фабрика» занимали 27,7%, 34,1% и 7,1% соответственно. В «Байсаде» рассчитывают за счет активной рекламной политики увеличить свою долю в два раза. Однако в том, что это возможно, на рынке сомневаются. «Это нереально сделать, оставаясь только в среднем ценовом сегменте, — полагает гендиректор холдинга «Алтан» Валерий Покорняк. — Мы, например, увеличили объем производства, потому что нашли нишу в более низком ценовом сегменте, стали выпускать еще и макароны эконом-класса».

Кроме того, в течение последнего года не стояли на месте и конкуренты «Байсада». Так, осенью группа «Агрос» объявила о том, что с зернового трейдинга будет переориентироваться на выпуск и продажу макарон и планирует увеличить объемы производства к концу этого года на 20%. «Макфа» весной принялась наращивать мощности, купив у агропромышленного холдинга «Русагрокапитал» несколько мелькомбинатов. «Алтан» решил отказаться от аутсорсинга и в ближайшее время запускает собственную линию по производству длинных макарон.

При этом аналитики в один голос говорят о стагнации рынка: он уже не первый год не прибавляет в объемах. «Привлекательность рынка в его емкости, — объясняет директор по стратегическому маркетингу «Агроса» Юлия Блинкова. — Рынок стагнирует, если смотреть на тонны, но в деньгах он растет, и не только за счет инфляции, но и из-за тенденции потреблять более дорогие марки. Растет доля фасованной продукции вообще и сделанной из твердых сортов в частности».

Тем не менее, в целом потребление макаронных изделий снижается, и это не может не беспокоить игроков. «У нас макароны традиционно считаются дешевым блюдом, и даже не блюдом, а гарниром, — сетует Носов. — Поэтому нужно формировать культуру их потребления заново».

Помимо снижающегося потребления перед многими игроками сейчас стоит проблема сырья. По словам Валерия Покорняка, можно по пальцам пересчитать макаронные фабрики, у которых есть собственная мельница, а также мельницы, которые могут произвести по аутсорсингу макаронную крупку или муку приемлемого качества. Но как раз в этом «Байсаду» повезло: компания владеет мукомольным комплексом в Новопавловске.

Back in Урюпинск

Вслед за макаронами «Байсад» вскоре планирует выпустить на национальный рынок бутилированное подсолнечное масло. Пока компания занималась макаронами, выпуск масла был приостановлен. «На заводе в Урюпинске, где был размещен наш заказ на производство масла, оборудование устарело, — рассказывает Владислав Носов. — Но мы решили, что через какое-то время, когда бренд за счет макарон укрепится на рынке, можно будет вернуться к маслу. Мы не вкладывались в модернизацию Урюпинского завода, а просто дали им ряд рекомендаций, и теперь, когда они их выполнили, снова разместили у них заказ».

Пока «Байсад» выпускает всего 500 тыс. бутылок в месяц. А вот Вячеслав Китайчик, руководитель масложирового направления холдинга «Русагро», считает, что на этот рынок имеет смысл выходить с ежемесячным объемом не менее 6–7 млн бутылок. Однако в «Байсаде» объясняют, что пока захват серьезной доли рынка масла в их планы не входит. «Мы понимаем, что основные игроки не принимают нас всерьез, — говорит Владислав Носов. — Но для нас сейчас на этом рынке важна не доля, а само присутствие. Это шаг к нашей цели — быть производителем не одного продукта, а целой гаммы». Носов надеется, что за маслом вскоре последуют и другие продукты.

Вопросы

1. Выделите существующие и планируемые единицы бизнес-портфеля компании «Байсад» и определите тип бизнес-портфеля. Результаты впишите в табл. 1.

Таблица 1

Существующий перечень элементов бизнес-портфеля	Планируемый перечень элементов бизнес-портфеля

2. Используя модель развития товара/рынка И. Ансоффа, классифицируйте, какие стратегии развития используются компанией «Байсад». Результаты оформите в виде матрицы табл. 2.

Таблица 2

	Тип товара	Тип товара
Тип рынка	Группа стратегий 1	Группа стратегий 2
Тип рынка	Группа стратегий 3	Группа стратегий 4

3. Сформулируйте набор ключевых факторов успеха для компании на рынке макаронных изделий в г. Москве в настоящее время. Результаты внесите в таблицу в соответствии с классификацией КФУ по группам (табл. 3).

Таблица 3

Ключевые факторы успеха на рынке макаронных изделий

1. КФУ, зависящие от технологии
2. КФУ, относящиеся к производству
3. КФУ, относящиеся к реализации продукции
4. КФУ, относящиеся к маркетингу
5. КФУ, относящиеся к профессиональным навыкам
6. КФУ, связанные с организационными возможностями
7. Прочие КФУ

4. Охарактеризуйте тип марочной политики компании «Байсад». Какие преимущества и недостатки вы видите в использовании такого типа марочной политики для компании? Результаты оформите в табл. 4.

Таблица 4

Преимущества	Недостатки

5. Охарактеризуйте стратегию выбора охвата рынка компанией «Байсад» и целевых рынков, а также позиционирование марки на рынке макаронных изделий.

Е.Н. Голубкова
И.П. Широченская

Деловые ситуации в маркетинге

Подписано в печать 11.01.2009. Формат 60 × 90/16.
Объем 22 печ. л. Тираж 2500 экз. Заказ № 4990013

Издательство «Дело и Сервис».

Почтовый адрес: 121096, Москва, а/я 6.

Адрес: 121096, г. Москва, ул. В. Кожинной, 14.

Тел.: (499) 148-95-62, 964-97-57.

E-mail: zakaz@dis.ru <http://www.dis.ru>.

Отпечатано на ОАО «Нижполиграф»,
603006 Нижний Новгород, ул. Варварская, 32.